إدارة الأسواق الدولية

الأستراتيجيات والدوافع وثقافات اتمام الصفقات وادارة المخاطر واتخاذ القرارات

دكتور

عصـــام عبدالغنـــى علي

جامعة بنها ـ كلية التجارة

دكتور

أحمد عبد المنعم شفيق

جامعة بنها ـ كلية التجارة

٢٠١٠



بسم الله الرحمن الرحيم

(مثل الذين ينفقون أموالهم في سبيل الله كمثل حبة أنبتت سبع سنابل في كل سنبلة مائة حبة والله يضاعف لمن يشاء والله واسع عليم)

صدق الله العظيم

سورة البقرة - الآية ٢٦١



الإهـداء

إلي من أنار لنا الطريق٠٠٠

إلي من أعطانا الأمل٠٠٠

تقديرا واعترافا بفضلهم ؛

المؤلفان

مقدمة الكتاب

اجتازت منظمات الأعمال مجموعة تغيرات وتحولات أدت إلى تغيير منظومة أنـــشطتها وعملياتها ، للتكيف والاستعداد للتعامل مع البيئة التسويقية الديناميكية العالمية .

وهنا تبدو أهمية تنمية مهارات واستراتيجيات تنافسية تحقق أكبـــر العوائـــد ، وتطبـــق وتحافظ على هياكل تشغيلية فاعلة على الساحة الدولية ، وتعطى العنايـــة الكافيـــة بالثقافـــات المغايرة وما تتيحه من فرص أرحب لزيادة الكفاءة ، وخفض التكلفـــة ، ومـــا تتطلبـــه مـــن ضرورة تغيير فلسفات اتخاذ القرارات ، وبناء فرق حل المنازعات والتعامل مـــع المخـــاطر الاستثمارية ، والتخطيط استراتيجياً ، هذا مع وضع معايير الأداء ، وبنـــاء نظـــام معلومـــات يسمح بالتعرف على الثقافات المغايرة للأسواق المضيفة ودوافعها بشأن العمل الدولي وإجـــراء الموائمة بينها وبين توجهاتها الاستراتيجية بما يفي بالدوافع المتجددة والمتنوعة للأعداد الكبيرة من الدول المضيفة التي تعمل بها هذه الشركات .

وتأسيساً على هذا تبدو أهمية تحليل ثقافات العمل التسويقي الدولي ، خاصة بعـــد تغيـــر بيئة الأعمال الدولية ، وتزايد اتجاهات الإفادة مما يتيحه عصر تكنولوجيـــا المعرفـــة ، الـــذي نعيش فيه اليوم ، ذات المفرزات المعلوماتية والبياناتية الرقمية التـــي يـــتم تناقلهـــا بـــسهولة وبسرعة عبر الأقمار الصناعية والشبكة المعلوماتية الدولية ، وتوظيفها من خلال الحاســـبات إلكترونية وبرمجيات ذكية التوظيف الأمثل .

ويؤكد هذا المؤلف العلمي، في بعض جوانبه ، على تنامي ظاهرة العالمية وانعكاس ذلك على ضرورة تعايش المدراء مع كافة المتغيرات التسويقية الدولية كمنطلق لبلوغ كفاءة وفعالية العمل الدولي . وهنا تبدو أهمية إجراء المقارنات بمنافس أو بمنافسين نمـــوذجيين ، وتحديـــد وقياس فجوات الأداء بهدف التطوير، وضمان التحـــسينات المـــستمرة ، وتقـــدير الإنتاجيـــة، والتعرف على مدى اهتمامها بعناصر الجودة والتكلفة ، ومواجهة المنافسة العالمية بما يحقـــق استهدافاتها وتوجهاتها الدولية وبما يفي بطموحات الدول المضيفة من قبول عمـــل الـــشركات الدولية فوق أراضيها .

وتحقيقاً لهذا قسم الكتاب إلى **ستة فصول** ، **تناول الفصل الأول** ادارة الأسواق الدولية

في ظل تحرير التجارة . **وتناول الفصل الثاني** عرضا لاستراتيجيات التـدويل وادارة المنافسة

والاحتكار وذ١لك بالتعرض لتديل الأنشطة والأعمال ، واستراتيجيات دخول الـشركات للأسواق الدولية ، وبعض نماذج اتخاذ القرارات التسويقية . هذا في حين أن **الفـصل الثالـث** تعرض لادارة السوق الدولية من حيث دوافع القبول والانتقال للـسوق الدوليـة والنظريـات المتعلقة بذلك ، وكذ١١ النظريات المفسرة لثقافات اتخاذ القرارات في السوق الدولية . **وتعرض الفصل الرابع** لعمليات النقل التكنولوجي من الدول المتقدمة الي الدول النامية وما يرتبط بـذلك من ثقافات سواء تعلق ت بالدول النامية أو الشركات الدولية . **وتناول الفصل الخامس** عرضا عرضا لدور الشبكة الدولية في اتمام الصفقات الالكترونية ، حيث تنـاول الفـصل التجـارة والبورصات والبنوك الالكترونية وما يرتبط بها من وسائل دفع الكترونية . **وتعرض الفـصل السادس** لسبل ادارة مخاطر التعامل في الأسواق الدولية والمالية وذلك بتناول ثقافات الشركات في ادارة مخاطر المناخ الاستثماري الدولي ، وكذا سبل ادارة مخاطر التعامـل فـي الأوراق المالية .

ويجب التنويه الي أن الفصل الأول من اعداد الدكتور أحمد عبد المنعم شـفيق ، بينمـا الفصول الأخري ـــ من الفصل الثاني الي الفصل السادس ـــ من اعداد الدكتور عـصام عبـد الغني علي .

واننا إذ ندعوا الله أن يخرج هذا العمل علي نحو مرضى، فإننا نأمل أن يكون هذا الجهد مساهمة متواضعة بناءة في حقل تحليل وإدارة ثقافات تعامل الشركات في الأسـواق الدوليـة يمكن الإفادة منه علي نحو كفء كما أفاد المؤلف من المؤلفات الأخرى في هذا الميدان .

والله الموفق

المؤلـفان

قائمـة المحتـويـات

قائمة المحتويات

تابع قائمة المحتويات

تابع قائمة المحتويات

تابع قائمة المحتويات

الفصل الأول

إدارة الأسواق الدولية في ظل المستجدات البيئية

الفصـل الأول

إدارة الأسواق الدولية في ظل المستجدات البيئية

مقمـــة :

تشهد البيئة العديد من التطورات والتغيرات المتشابكة والمتلاحقة علي كافة الأصعدة . فهناك متغيرات اقتصادية ، وتكنولوجية ، وقانونية ، ودولية ، وغيرها من المتغيرات المؤثرة علي الأسواق الدولية . هذا بالإضافة إلي المنافسة الطاحنة التي تعاني منها البيئة علي المستويين المحلي والعالمي .

ويلاحظ أن معظم التطورات والتغيرات البيئية قد أفرزتها أو ساعدت عليها ظاهرة العولمة ، والتي أصبحت السمة المميزة للنظام الاقتصادي العالمي . فقد فرضت العولمة والمتغيرات المصاحبة لها ضرورة إحداث تغيير شامل في إدارة الأسواق الدولية ، مما يمكنها من استشراف ومواكبة التغيرات والتحديات البيئية .

وفي هذا الفصل سنتناول أهم المستجدات التي تشهدها البيئة ، والتي تؤثر على الأسواق الدولية . وتتمثل أهم هذه المستجدات في : الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة ، والتكتلات الاقتصادية ، والتحالفات الإستراتيجية ، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، التجارة الإلكترونية ، ومعايير الجودة العالمية**ISO** ، والتطور في أساليب وتكنولوجيا الإنتاج .

١/١/١ الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة : (GATT)

تعد اتفاقية الجات General agreement for Tariff & Trade **(GATT)** معاهدة دولية وإطار عمل لتنظيم العلاقات والمبادلات التجارية بين الدول التي تقبل الانضمام إليها .

وقد بدأت مفاوضات اتفاقية الجات عام ١٩٤٧ (في أعقاب الحرب العالمية الثانية) بمشاركة ٢٣ دولة لوضع أسس ومبادئ جديدة للتجارة الدولية حتى لا تتكرر ظاهرة الكساد الاقتصادي التي حدثت في ثلاثينيات القرن الماضي . ولم يمض وقت طويل حتى انضم إلي الاتفاقية عدد كبير من الدول .

وتعد جولة أورجواي – وهي الجولة **الثامنة** – أهم وأطول الجولات في سلسلة المفاوضات التي نظمتها اتفاقية الجات منذ التوقيع عليها عام ١٩٤٧. وقد بدأت هذه الجولة في سبتمبر **١٩٨٦** ، وتوصلت إلي قرارات هامة تم التصديق عليها بشكل نهائي في مدينة مراكش بالمغرب في ١٥ إبريل عام **١٩٩٤**. وقد استهدفت هذه القرارات إزالة كل القيود التي تحد من التبادل التجاري ، والتحرير التدريجي للتجارة الدولية في السلع والخدمات والملكية الفكرية أو الإبداع .

وتضم اتفاقية الجات ٢٨ اتفاقية (اتفاقيات للملابس ، المنسوجات، الخدمات ، حقوق الملكية الفكرية ، مكافحة الإغراق ، وغيرها) وتوقيع الدولة علي الاتفاقية العامة يكون بمثابة قبول لكل الاتفاقيات التي تتضمنها .

وتتأسس اتفاقية الجات علي عدة مبادئ رئيسة ، أهمها ما يلي[1] :

١- مبدأ التحرير التدريجي للتجارة الدولية علي المدى الطويل ، وذلك عبر التخفيضات المتبادلة للتعريفات الجمركية بين الأطراف المتعاقدة .

٢- مبدأ تعميم المعاملة الممنوحة للدولة الأولى بالرعاية ، وعدم التمييز بين الدول المتعاقدة في المعاملات التجارية . بمعني أن أي ميزة تفضيلية يمنحها طرف متعاقد لمنتجات دولة أخري سوف تمنح فورا – ودون شروط – لكافة الدول الأخرى الأعضاء بالجات .

٣- مبدأ الشفافية . أي الالتزام بأن التعريفة الجمركية – دون غيرها – هي وسيلة الحماية وذلك عند حاجة الدولة لحماية منتجاتها في مواجهة السلع المنافسة لفترة معنية ، وهكذا فقد استبعدت الاتفاقية القيود الغير تعريفية كالحصص الكمية . ومع ذلك ففي الحالات الطارئة أو عند تعرض طرف متعاقد لخلل جسيم في ميزان مدفوعاته ، يحق له اللجوء إلي إجراءات وقائية وفرض حصصا كمية علي أن يتعهد بتخفيف وإلغاء هذه القيود تدريجيا باعتبارها إجراءات مؤقتة .

---

(١) لمزيد من التفاصيل يراجع :
د. جلال الشافعي ، **دور الضرائب في تنمية الصادرات المصرية وتشجيع مقوماتها** ، بحث مقدم لمؤتمر تنمية الصادرات المصرية في ضوء المتغيرات الإقليمية والدولية ، المنعقد في كلية التجارة – جامعة بنها في ٢٢ - ٢٣ إبريل ، ٢٠٠٣ ، ص ٦٦ – ٦٨ .

٤- مبدأ المعاملة التفــضيلية للدول الآخذة في النمو، حيث أقرت الاتفاقية حق الدول النامية في معاملة خاصة وأكثر تميزا . سواء من حيث مستويات التعريفات الجمركية التي تطبقها ، أو من حيث درجة التزامها بالقواعد وبتوقيتات تنفيذها ، وإعطائها فترات انتقالية لتوفيق أوضاعها والتكيف مع بنود الاتفاقية .

٥- مبدأ تجنب الإغراق . حيث تلزم الاتفاقية الأطراف المتعاقدة بعدم تصدير منتجاتها بأسعار تقل عن السعر الطبيعي لهذه المنتجات في بلادهــم .

وتهيئ اتفاقية الجات بعض المزايا والنتائج الإيجابية والتي من أهمها : خفض القيود الجمركية وزيادة حركة التجارة العالمية ، التطورات التكنولوجية المتلاحقة لتقديم منتجات قادرة علي مواجهة المنافسة الطاحنة في الأسواق العالمية ، التوسع في الإنتاج والمبادلات التجارية ، والإسهام في تحقيق الرواج الاقتصادي للدول النامية ، ومنح صادراتها فرصة النفاذ للأسواق العالمية .

ولكن المزايا السابق ذكرها يقابلها بعض ***التحديات ، ومن أهمها*** *:* ازدياد ضراوة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية ، إتاحة الفرصة للدول المتقدمة – بما تملكه من مقومات وقدرات تنافسية عالية – لغزو واختراق اقتصاديات وأسواق الدول النامية ، انخفاض قدرة منتجات الدول النامية علي النفاذ والمنافسة في الأسواق العالمية ، وارتفاع تكاليف استيراد التكنولوجيا كنتيجة لتطبيق اتفاقية حماية الملكية الفكرية .

وقد بدأت اتفاقــية الجات تدخل حــيز التنفــيذ الفعــلي منذ بداية يناير ١٩٩٥ ، مع إعــطاء بعــض التيسيرات للدول النامية – كما سبق القول – لتتكــيف مع بنود الاتفاقــية . كما تــم إنشــاء منظــمة التجــارة العالمية World Trade organization **(WTO)** كآلية لتنفيذ اتفاقيات الجات ، ومراجعة السياسات التجارية للدول المتعاقدة ، للتأكد من التزامها ببنود وأحكام الاتفاقية ، وفض المنازعات التجارية التي تنشأ بينها .

وجدير بالذكر أن مصر قد انضمت إلي عضوية اتفاقية الجات ، كما وقعت علي - وأقرت - نتائج جولة أورجواي في إبريل ١٩٩٤ بمراكش . وبذلك أصبح عليها الالتزام ببنود – وأحكام – الاتفاقية ، ومواجهة التحديدات التي قد تترتب عليها .

٢/١/١ التكتلات الاقتصادية :

اتجهت الدول المتجاورة إقليميا ، والتي تربطها ظروف سياسية وحدود جغرافية وثقافات مشتركة نحو إنشاء تكتلات اقتصادية إقليمية عملاقة . ولقد اتخذت هذه التكتلات الدولية شكل أسواق مشتركة ، حيث اعتبرت أسواق الدول الأعضاء بكل تكتل سوقا شبة واحدة تتدفق عبرها السلع والخدمات والأموال والبشر بسهولة وحرية . مما يؤدي إلي توسيع نطاق التجارة بين أعضاء التكتل الواحد وتحقيق منافع متبادلة .

وسنعرض فيما يلي – بإيجاز – لأهم هذه التكتلات [1] :

١ - الاتحاد الأوروبي :

ترجع فكرة الاتحاد الأوروبي (والتي تم قيامها في يناير ١٩٩٣) إلي السوق الأوروبية المشتركة التي تكونت عام ١٩٥٩ من ١٢ دولة من دول غرب أوروبا . ففي نوفمبر ١٩٩٣ بدأ تفعيل اتفاقية ما ستر يخت – والتي وقعتها ١٥ دولة أوروبية – بهدف تحقيق وحدة اندماجية وإسقاط كافة القيود التجارية بين دول الاتحاد الأوروبي . كما تم إصدار عملة موحدة تسمي اليورو للعمل بها في دول الاتحاد .

وفي هذا الإطار يسعي العديد من دول أوروبا للانضمام إلي هذا الاتحاد الذي يتوقع له أن يضم معظم دول القارة الأوروبية . كما قامت شركات عالمية -

---

[1] **لمزيد من التفاصيل عن التكتلات الاقتصادية يراجع :**

- د. عبد الله جماعة ، **إدارة الإنتاج والعمليات في المنظمات الصناعية والخدمية** ، القاهرة : المؤلف ، ٢٠٠٤، ص٥٢- ٥٥ .
- د. أحمد سيد مصطفي ، **المدير في البيئة المصرية** ، القاهرة : المؤلف ، ١٩٩٦ ، ص٥٩٦ – ٦٠٢.

كنيسان وميتسوبيشي – باستثمار أموال ضخمة لإنشاء مصانع لها في دول الإتحاد الأوروبي لكي تلقي معاملة شركات دول الاتحاد ، وتتجنب القيود التي قد تفرض علي صدارتها لأسواق تلك الدول .

٢- تكتل جنوب شرق آسيا : ASEAN

تأسس هذا التكتل عام ١٩٦٧ من سبع دول آسيوية (ماليزيا – تايلاند – إندونيسيا – سنغافورة – فيتنام – الفلبين – بروناي) بهدف إنشاء سوق مشتركة لتنمية حركة التجارة والاستثمار بين الدول الأعضاء في هذا التكتل ، وكذا دعم وتعزيز القدرات التنافسية لشركات تلك الدول في الأسواق الدولية .

٣- منتدى التعاون الآسيوي الباسيفيكي : APEC

تكون عام ١٩٨٩ من ٢١ دولة مطلة علي المحيط الهادي أو الباسيفيكي ، ويشكل أكبر منطقة للتجارة الحرة في العالم . ويضم في عضويته أكبر ثلاث قوي اقتصادية عالمية ، وهي الولايات المتحدة الأمريكية واليابان والصين ، فضلا عن مجموعة النمور الآسيوية والتي تحقق اقتصادياتها معدلات نمو متسارعة .

ويهدف هذا التكتل إلي إزالة كافة الحواجز ، وحرية انسياب العمالة والأموال ، وزيادة أحجام الاستثمارات المتبادلة بين أعضائه .

٤- اتحاد دول أمريكا الشمالية : NAFTA

تأسس هذا التكتل في عام ١٩٩٤ ليجمع أسواق دول أمريكا الشمالية في سوق واحدة تهدف إلي تنمية التجارة الحرة بين الدول أعضاء التكتل ، ووضع قيودا علي الصادرات الأجنبية لتلك الدول . وترجع قوة هذا التكتل إلي أنه يضم في عضويته كلا من المكسيك ، وكندا ، والولايات المتحدة الأمريكية . وهم من القوي الاقتصادية الكبرى في العالم .

٥ - تكتل ميركوسور : MIRCOSOR

تكون هذا التكتل عام ١٩٩٥ ، ويعني السوق المشتركة للكتلة الجنوبية . ويضم في عضويته بعض دول أمريكا الجنوبية ، وهي البرازيل ، والأرجنتين ، وأوروجواي ، وباراجواي . كما تسعي شيلي وبوليفيا للانضمام إلي عضوية هذا التكتل . ويمثل هذا التكتل سوق كبيرة تضم ما يقرب من ٢ مليار نسمة ، ويهدف إلي إزالة كافة الحواجز التي تعوق حركة التجارة بين الدول الأعضاء ، فضلا عن تعزيز القدرات التنافسية لدوله في مواجهة التكتلات الإقليمية الأخرى .

٦ - السوق المشتركة لدول جنوب وشرق إفريقيا : COMESA

بدأت مجموعة الكوميسا عام ١٩٩٤ ، وتضم ٢٠ دولة إفريقية من بينها مصر . وتهدف إلي الاستغلال المشترك للموارد المتاحة بالدول الأعضاء ، تحقيق

التعاون بين هذه الدول في جميع المجالات الاقتصادية ، وتحرير التجارة ، وتدفق رءوس الأموال والاستثمارات بين دول المجموعة .

وجدير بالملاحظة أن مصر قد وقعت اتفاقات ثنائية للتبادل التجاري الحر مع بعض الدول (الأردن ، تونس ، المغرب ، وغيرها) . وعقدت اتفاق مشاركة مع بعض المجموعات الاقتصادية الدولية (كالاتحاد الأوروبي) ، كما انضمت عام ١٩٩٨ إلي عضوية مجموعة الكوميسا الإفريقية . ويتضح من هذه التوجهات سعي مصر نحو تحقيق مزيدا من التحرير لتجارتها الخارجية .

٣/١/١ التحالفات الإستراتيجية :

أفرزت المتغيرات البيئية المتسارعة – خاصة تحرير التجارة العالمية والتكتلات الإقليمية – تكوين تحالفات إستراتيجية بين الشركات وبعضها لتحقيق أهداف مشتركة ، والتعلم من خبرات شركاء التحالف ، واكتساب مهارات جديدة منهم .

والتحالفات الإستراتيجية Strategic alliances هي أحد أشكال التعاون بين المنظمات . ويقصد بها اتفاقيات أو علاقات تكاملية تعاونية بين شركتين – أو أكثر – لتحقيق أهداف إستراتيجية مشتركة .

وتسعي التحالفات الإستراتيجية لتحقيق أهداف متعددة ، ومنها: إمكانية النفاذ للأسواق الخارجية ، تقليل تكاليف التنافس عبر إحلال الاستراتيجيات التعاونية

محل الاستراتيجيات التنافسية ، المشاركة في البحوث والتطوير ، استفادة كل طرف من تكنولوجيا الطرف الآخر ، والإفادة من الموارد المشتركة . مما يؤدي لتعظيم القدرات التنافسية لأطراف التحالف .

ويمكن تصنيف التحالفات الإستراتيجية إلي[١] :

١- **تحالفات إستراتيجية محلية** : وهي التحالفات التي تعقدها شركات تنتمي لدولة واحدة . وتلجأ معظم الشركات الصناعية اليابانية لهذه الإستراتيجية والتي يدعونها الكيريتسو .

ويشير **الكيريتسو** إلي التكتل والتعاون المتبادل بين مجموعة من الشركات ماليا وفنيا . حيث تشتري كل من هذه الشركات احتياجاتها من شركات يابانية أخري علي أساس تعاقدي ، وتتجنب الاستيراد من الخارج بقدر الإمكان . وتظهر هذه السياسة بدرجة كبيرة في بعض الصناعات اليابانية كصناعية السيارات والإلكترونيات .

٢- **تحالفات إستراتيجية عالمية** : وهي التحالفات التي تعقدها شركات تنتمي لدول مختلفة . فقد اتجهت الشركات الكبرى إلي استراتيجيات التعاون والتحالف كبديل للاستراتيجيات التنافسية . ومن أمثلة ذلك تحالف توشيبا وموتورولا لصناعة وسائل

---

[١] د. أحمد سيد مصطفي ، **المدير في البيئة المصرية** ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٠٢ – ٦٠٤ .

الاتصال الكترونية ، وتحالف جنرال موتورز مع تويوتا ، وهيونداي الكورية مع ميتسوبيشي ، وغيرها .

٤/١/١ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات[١] :

يشهد الاقتصاد العالمي موجة عارمة من التطورات التكنولوجية والمعلوماتية والاتصالية . فقد حدثت طفرات هائلة في الحاسبات الالكترونية ، والبرمجيات ، وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي ، مما أدي لتطورات مماثلة في مجال صناعة وتكنولوجيا المعلومات .

وتعتبر الحاسبات الإلكترونية (الكومبيوتر) بتطـــورها التكنولوجي وقدراتها علي التخزين والمعالجة والاسترجاع للبيانات بسرعات فائقة أحد الدعامات الرئيسة لتكنولوجيا المعلومات . ومع تعاقب أجيال الحاسبات الإلكترونية زادت قدراتها حتى وصلنا إلي ما يسمي بالحاسبات الذكية ، والتي تحاكي في قدراتها القدرات الذهنية للبشر.

---

[١] **لمزيد من التفاصيل يراجع** :

- د. سمير أبو الفتوح سالم ، **صناعة المعلومات بين الواقع والطموحات** ، ورقة عمل مقدمـــة لمؤتمر ما بعد الإصلاح المالي في مصر، رؤية مستقبلية في ضوء تحديات القـــرن الحـــادي والعشرين ، المنعقد في كلية التجارة – جامعة بنها في ١١،١٠ نوفمبر ١٩٩٨، ص ١١١٧ - ١١٤٠.

كما تطورت – وبسرعة – صناعة البرمجيات ، وهي التي تختص بتطوير البرامج والتطبيقات المختلفة التي تستخدمها الحاسبات الإلكترونية في التصميم والتنفيذ ، ومعالجة واسترجاع البيانات ، وغيرها من وظائف الحاسبات . وهناك اتجاه متزايد – حاليا – لتطوير البرمجة إلي استخدام اللغات الطبيعية .

كما أصبح الذكاء الاصطناعي هو السمة المميزة للقرن الحادي والعشرين ، ولقد أدي التزاوج بين تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا قواعد البيانات إلي ظهور جيل جديد من نظم المعلومات يعرف بنظم المعلومات الذكية .

وتطورت أيضا وبشدة تكنولوجيا ووسائل الاتصال عبر الفاكس والبريد الإلكتروني والتليفون المحمول والمؤتمرات عن بعد والإنترنت وغيرها . هذا ويمثل الإنترنت أهم مفرزات الثورة التكنولوجية ، حيث ساهم في إلغاء الحواجز الزمنية والمكانية ، وفي سهولة تداول وتبادل البيانات والمعلومات والأفكار . مما جعل العالم أِشبه بقرية واحدة صغيرة يسهل الاتصال بين أهلها.

وتمثل التطورات التكنولوجية – السابق ذكرها – تحديا هائلا . حيث يجب على المنظمات الإفادة من المزايا التي تهيئها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات رسم السياسات وصنع القرارات ، والاتصال المستمر ــ والتفاوض عن بعد ــ مع الموردين والعملاء المرتقبين بالأسواق المختلفة .

٥/١/١ التجارة الإلكترونية[1] :

تمثل التجارة الإلكترونية **Electronic Commerce** ظاهرة عالمية فرضت نفسهم مؤخرا كأحد نتائج العولمة والثورة المعلوماتية . وتشير التوقعات إلي أن التجارة الإلكترونية – والتي تعتبر أحدث الأساليب في إتمام الصفقات التجارية – سوف تستحوذ علي نسبة عالية من عمليات التجارة العالمية ، وذلك علي حساب التعاملات التقليدية (الاستيراد والتصدير) . وقد ساهم في تنامي هذه الظاهرة تزايد استخدام شبكة الانترنت الدولية .

وشبكة الانترنت هي نتاج – وثمرة – التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والحاسبات ووسائل الاتصال . وقد أتاحت هذه الشبكة لمستخدميها خدمات متعددة ، ومنها الحصول على المعلومات المحدثة دائما ، خدمات البريد الإلكتروني ، الإبحار عبر الشبكة وتصفح الملفات ، عقد الاجتماعات عن بعد ، والاتصال الفوري . هذا إلي جانب استخدام الشبكة كوسيلة إعلانية تستخدمها الشركات لجذب العملاء ، وتسهيل عمليات التجارة الإلكترونية ، وعقد وتنفيذ الصفات التجارية .

[1] لمزيد من التفاصيل يراجع :
- جلال الشافعي ، مرجع سبق ذكره ، ص٥٢-٦٠ .

وتعرف التجارة الإلكترونية بأنها صفقات أو اتفاقات تجارية تتم عبر شبكة المعلومات الدولية . حيث يتم إعداد مواقع وصفحات علي شبكة الانترنت (كتالوج الكتروني) تعرض فيها المنظمات المختلفة منتجاتها ، مما يمكن المشترين – عبر تصفح هذه المواقع – من استعراض صور وأسماء المنتجات المختلفة ، والتعرف علي خصائصها وأسعارها وماركاتها واستخداماتها وطرق تسليمها .

ويعني ذلك إمكانيةسوى الإطلاعبر العالم دون انتقال البائع المقيم بدولة ما إلي المشتري المقيم بدولة أخري . فليس علي المشتري سوى الإطلاع علي العروض المقدمة من البائعين علي شبكة الانترنت ، ويقارن بينها ويختار منها ما يناسبه ، ثم يتفاوض مع البائع – عبر الشبكة – علي تفاصيل وشروط الصفقة ومكان وميعاد التسليم .

وتضم التجارة الإلكترونية المعاملات التجارية بين منظمات الأعمال وبعضها البعض (النوع الشائع) ، والمعاملات التجارية بين منظمات الأعمال والعملاء (التسويق الإلكتروني) ، وأيضا المعاملات التجارية بين منظمات الأعمال والحكومة . **وتمر التجارة الإلكترونية بعدة مراحل هي :**

١- توفير المعلومات ، مما يتيح التعرف علي المنتجات والأسعار وشروط التسليم والمفاضلة بين العروض واختيار المناسب منها .

٢- إبرام الصفقات بين المنظمات وبعضها ، أو بين المنظمات والعملاء . وإصدار أمر الشراء .

٣- تسليم المنتجات ، ويتم الكترونيا - في شكل معلومات رقمية - لبعض المنتجات ، أو بشكل غير الكتروني – عبر الشحن – لمنتجات أخري .

٤- الدفع الإلكتروني لسداد ثمن المنتجات المشتراه ، ويتم غالبا عبر بطاقات الدفع – والنقود – الإلكترونية[١] .

وبذلك تعد التجارة الإلكترونية – بما تهيئه من مزايا – وسيلة مثمرة للنفاذ إلي الأسواق العالمية بسرعة مذهلة وبتكلفة منخفضة . فهي تساعد الشركات علي تخطي الحواجز المكانية والوصول إلي أسواق بعيدة ومتعددة ، وتخطي الحواجز الزمنية بالتعامل مع العملاء علي مدار الساعة . كما تسهم في اتساع فرص الاختيار أمام العملاء ، الاتصال الإلكتروني بين المتعاملين ، وخفض الأعمال الورقية وما تستلزمه من نفقات ، انسياب وتدفق المعلومات المحدثة باستمرار . كما تعتبر التجارة الإلكترونية مدخلا هاما للتصدير ، لقدراتها علي اختراق جميع الحواجز التي تحد من التبادل التجاري بين الدول .

٦/١/١ معايير الجودة العالمية : ISO

[١] لمزيد من التفاصيل يراجع :

- د. أحمد عبد المنعم شفيق ، **مدخل في إدارة البنوك** ، جامعة بنها – مركز التعليم المفتـوح ، ٢٠٠٨ ، ص٢٨ .

في إطـــار العـــولمة والسعـــي نحـــو مزيد من التحـــرير للتجـــارة العـــالمية ، أصـــدرت المنظـــمة الدولـــية للمواصـــفات القـــياســـية

International Organization for Standardization (ISO)

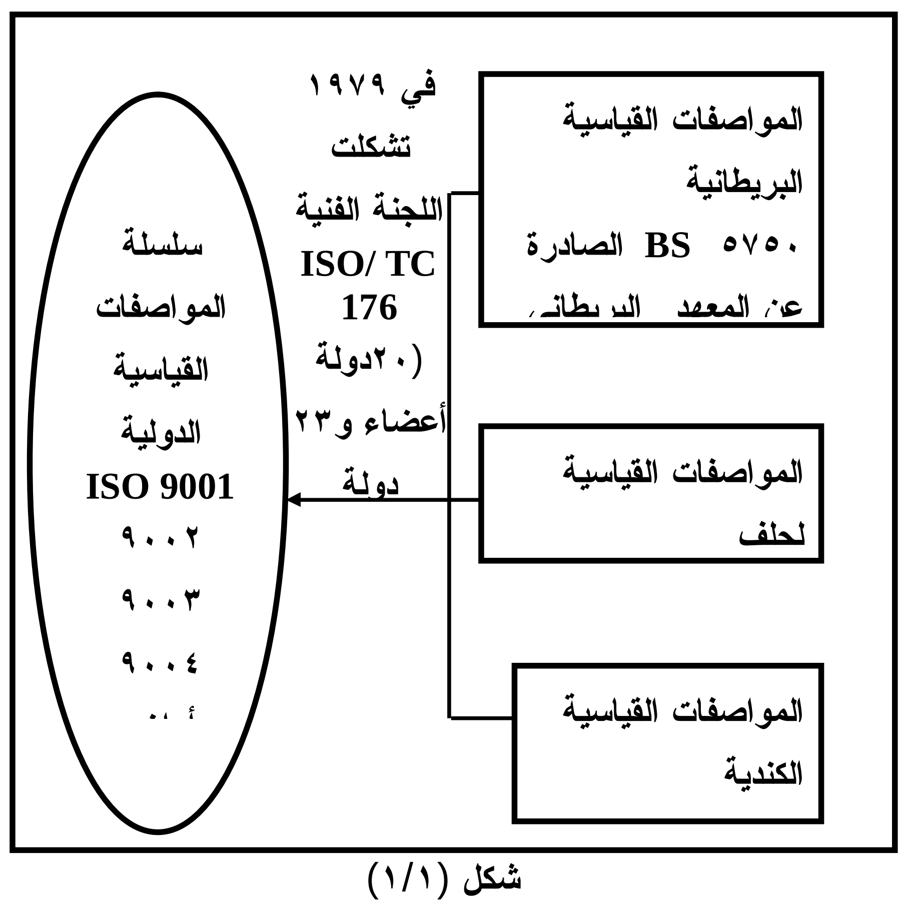
(ومقرها مدينة جنيف بسويسرا) عام ١٩٨٧ سلسلة من المواصفات القياسية المقبولة دوليا (الأيزو ٩٠٠٠) بهدف تسهيل التبادل التجاري الدولي. وتهيئ هذه المواصفات الإرشادات اللازمة لأي منظمة تسعي لتصميم وتبني نظام لإدارة الجودة يمكنها من تقديم منتجات تستطيع المنافسة محليا وعالميا .

وقد تبنى سلسلة مواصفات الأيزو – والتي تم تنقيحها عام ١٩٩٤ لتصبح أكثر فاعلية – فور صدورها العديد من الدول ، كما سعت منظمات كثيرة إلي التسجيل والحصول علي شهادات الأيزو ، حتى بلغ عدد المنظمات التي تم إجازتها عام ٢٠٠١ زهاء ٣٠٠٠٠٠ منظمة عبر العالم[١] . ويوضح الشكل رقم (١/١) التالي مصادر أو جذور سلسلة مواصفات الأيزو ٩٠٠٠[٢].

---

[١] Michiel R. Leenders and Others, Purchasing and Supply Management, NY: Mc Graw – Hill Companies, Inc., 2004, p.177.

[٢] د. أحمد سيد مصطفي ، **إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ – دليل عملـــي** ، القـــاهرة : المؤلف ، غير مبين السنة ، ص ١٥.



شكل (١/١)

نشأة الأيزو ٩٠٠٠

وتضم سلسلة المواصفات القياسية الدولية (الأيزو) عدة مواصفات ، مواصفتان إرشاديتان للجودة (أيزو ٩٠٠٠، أيزو ٩٠٠٤) ، وثلاث مواصفات تمثل نماذج لتوكيد الجودة (٩٠٠١ ، ٩٠٠٢ ، ٩٠٠٣) . وذلك كما يلي :

١- **المواصفة أيزو ٩٠٠٠** : تساعد المنظمة في اختيار نموذج الجودة الذي يناسب طبيعة نشاطها (من بين ٩٠٠١ ، ٩٠٠٢ ، ٩٠٠٣) والتوافق معه .

٢- **المواصفة أيزو ٩٠٠١** : هي نموذج لتوكيد الجودة في التصميم ، التطوير ، الإنتاج ، التركيب ، والخدمة . ويناسب المنظمات التي يبدأ عملها بالتصميم وينتهي بالخدمة .

٣- **المواصفة أيزو ٩٠٠٢** : هي نموذج لتوكيد الجـــودة في الإنتاج والتركيب فقط . ويناسب المنظمات التي لا تتضمن عملياتها التصميم ولا الخدمة .

٤- **المواصفة أيزو ٩٠٠٣** : نموذج لتوكيد الجودة يناسب المنظمات التي تقتصر عملياتها على التفتيش والاختبار النهائي .

٥- **المواصفة أيزو ٩٠٠٤** : تقدم الإرشادات الخاصة بنظام إدارة الجودة داخل المنظمة ، وهي امتداد للأيزو ٩٠٠٠ ، وتوضح كيفية التوافق مع المواصفة التي تختارها المنظمة .

ويحقق حصول المنظمة علي شهادة الأيزو مزايا عدة منها : تنامي القدرة علي اختراق الأسواق العالمية ، التوثيق الأفضل للبيانات والمستندات ، تزايد

معرفة – واقتناع – العاملين بالجودة ، ارتفاع مستويات الأداء ، تهيئة ميزة تنافسية ، انخفاض المراجعات (لنظم الجودة) من قبل المشترين ، وازدياد الجودة المدركة وثقة العملاء .

وقد وجهت بعض **الانتقادات** لسلسلة مواصفات الأيزو ٩٠٠٠ ، وهي : عدم اهتمامها بمراجعة رضاء العملاء ، وأن الحصول علي شهادة الأيزو لا يضمن – بالضرورة – جودة المنتج . وبهدف التصدي لهذه الانتقادات وجعل مواصفات الأيزو ملائمة للمنظمات بكافة القطاعات ، أعلنت المنظمة الدولية للمواصفات القياسية في ديسمبر ٢٠٠٠ عن مراجعات جوهرية لسلسلة المواصفات الأيزو٩٠٠٠ . وقد نتج عن هذه المراجعات ما يعرف بالأيزو ٩٠٠٠ : ٢٠٠٠ .

والتغيير الجوهري في الأيزو ٩٠٠٠ : ٢٠٠٠ هو دمج الأيزو ٩٠٠١ ، ٩٠٠٢ ، ٩٠٠٣ في مواصفة جديدة هي الأيزو ٩٠٠١ : ٢٠٠٠، وهي المواصفة الوحيدة التي تتم علي أساسها مراجعات الطرف الثالث (مكتب تسجيل معتمد لنظم الجودة) . كما ظهرت المواصفة أيزو ٩٠٠٤ : ٢٠٠٠ كمواصفة إرشادية للتحسين المستمر بنظم إدارة الجودة لضمان رضاء العملاء[١] .

---

[1] Michiel R. Leenders and other, Op. Cit., p. 177.

وتمثل المواصفات القياسية الدولية ISO تحديا هاما فالأسواق الدولية أصبحت – غالبا – لا تقبل إلا المنتجات التي تقدمها شركات تطبق نظم الجودة (الأيزو ٩٠٠٠) .

٧/١/١ تطور تكنولوجيا وأساليب الإنتاج :

ساهمت التغيرات البيئية المتلاحقة – وما أفرزته من تحديات – في حدوث تطورات وطفرات مذهلة في تكنولوجيا وأساليب الإنتاج بالمنظمات كحتمية للتكيف مع هذه المتغيرات ، ولتقديم منتجات تلبي الحاجات المتجددة – باستمرار – للعملاء ، ولتعظيم القدرة التنافسية للمنظمة . بما يمكنها من السيطرة علي حصص سوقية متزايدة محليا وعالميا .

وقد استفادت بعض المنظمات من الفرصة التي أتاحها التطور الرهيب في تكنولوجيا المعلومات والحاسبات الإلكترونية . حيث بدأت في استبدال تكنولوجيا الإنتاج التقليدية الأقل أوتوماتية ، بتكنولوجيا أخري مبتكرة هيأت نظم – وطرق – إنتاج جديدة تعتمد علي آلات ذاتية الأداء تتحكم بنها الحاسبات الإلكترونية . وبصفة عامة سوف تستخدم منظمات المستقبل الحاسبات الإلكترونية بصورة مكثفة في عمليات التصميم والصنع .

هذا وتتضمن نظم الحاسب التي ستشكل أساس نظم الإنتاج في المنظمات مستقبلا ما يلي[١] : التصميم المدعوم بالحاسب Computer – Aided Design **(CAD)**، الصنع المدعوم بالحاسب Computer Aided Manufacturing **(CAM)** ، نظم الصنع المرنة **(FMS)** Flexible Manufacturing Systems

كما طورت – وطبقت – بعض المنظمات الناجحة مفهوم الإنتاج في الوقت المحدد **Just in Time** . والذي يعني وصول المواد والمستلزمات إلي مواضع العمل والإنتاج – بالضبط – وفقا للحاجة ، وفي الوقت المحدد تماما . وذلك يؤدي إلي عدم وجود مخزن **zero inventory** ، والتخلص من كاف مسببات الفاقد ، والتحسين المستمر للإنتاجية . ونتاج كل ذلك منظمة كفئة ، وموجهة بالجودة ، ولديها ميزة تنافسية ، وسريعة الاستجابة لحاجات عملائها وللتغيرات البيئية .

ويتطلب الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) بيئة عمل تتسم بخصائص أهمها: انسياب وتدفق الإنتاج ، مرونة في العمليات ، صيانة وقائية كلية ، إدارة الجودة الشاملة ، مشاركة وتأييد العاملين ، وعلاقات وثيقة بالموردين.

---

(١) لمزيد من التفاصيل يراجع :

د. أحمد سيد مصطفي ، **إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات** ، القاهرة : المؤلف ، ١٩٩٧، ص٦٢.

وتمثل التطورات في تكنولوجيا وأساليب الإنتاج تحديا كبيرا ، حيث تفرض علي المنظمة ضرورة اختيار الأسواق القريبة بقدر الإمكان لضمان سرعة توفير الاحتياجات لمقابلة احتياجات نظم وأساليب الإنتاج المتطور في الوقت المحدد تماما

ملخص الفصـــــــل :

تناولنا في هذا الفصل أهم المستجدات التي تشهدها البيئة . وحددنا هذه المستجدات في الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة ، والتي استهدفت تحرير التجارة الدولية في السلع والخدمات . والتكتلات الاقتصادية الإقليمية ، والتي اعتبرت أسواق الدول الأعضاء سوقا واحدة تتدفق عبرها المنتجات والأموال بسهولة وحرية . والتحالفات الإستراتيجية ، وما تؤدي إليه من علاقات تكاملية وتعاونية بين المنظمات وبعضها لتحقيق أهداف مشتركة . وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وما تمثله من تحديات . والتجارة الإلكترونية والتي تمثل اتفاقات تجارية تتم عبر شبكة المعلومات الدولية . ومعايير الجودة العالمية ISO ، والتي ترشد المنظمة التي تسعي لتبني وتصميم نظام لإدارة الجودة .

وأخيرا عرضنا التطورات في تكنولوجيا وأساليب الإنتاج والتي أدت لظهور نظم الإنتاج التي تعتمد بدرجة كبيرة علي الحاسبات ، ومفهوم الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) والذي يسعي للتخلص من كافة مسببات الفاقد . مما يضمن التحسين المستمر في إنتاجية المنظمة .

الفصل الثاني
استراتيجيات التدويل
وإدارة المنافسة والاحتكار

يتناول هذا الفصل عرض الموضوعات التالية :

- تدويل الأنشطة والأعمال .
- استراتيجيات دخول الشركات للأسواق الدولية .
- نظرية المباريات ونماذج اتخاذ القرارات التسويقية .

تدويل الأنشطة والأعمال

مفهوم التدويل :

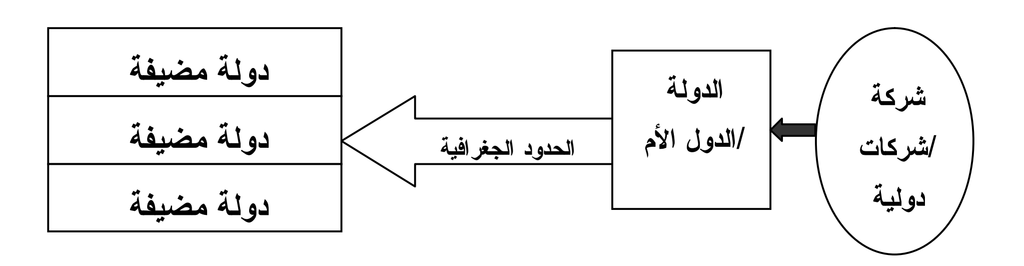
رغم تعدد مسميات المنظمات التي تباشر أعمالاً دولية، إلا أنها جميعاً تتعامل مع أنشطة الأعمال التي تتعدى الحدود القومية للدولة الأم، حيث تحركات، السلع، الخدمات، رأس المال، التكنولوجيا، المعلومات أو البيانات، العمالة ... الخ في دولة أو دول مضيفة أخرى.

ويثير التعريف السابق للعمل الدولي عديد من التحديات التي تواجه الإدارة، وهى تختلف عن تلك التحديات التي يواجهها مدراء المؤسسات القومية أو الوطنية • وتنتج هذه التحديات نتيجة التعقد الموجود في المعاملات التجارية عبر الحدود الجغرافية، حيث عدم تجانس البيئات والثقافات التي يتم التعامل فيها من حيث العملاء، القوانين، العادات، السلوكيات، القيم، المعتقدات، مستويات الدخول، اللغات ... وغيرها.

وبناء على ما سبق تتم الأعمال الدولية خارج حدود الدولة الواحدة، أي تخص أكثر من دولة وأكثر من بيئة وثقافة واحدة في نفس الوقت. وكلما تعددت البيئات والثقافات، كلما تعقد العمل الدولي ويدعو إلى الإدارة المثالية الديناميكية المرنة.

وأمام الدور المتعاظم لمؤسسات الأعمال ومشاركتها الدولية في اقتصاديات عديد من الدول، وتغطية أنشطتها لجميع القطاعات الاقتصادية، مثال: إنتاج السلع، تقديم الخدمات، القطاعات المالية والتمويلية، النقل والمواصلات، والاتصالات ..... وغيرها وجدت كثير من الشركات أنها تشارك بأصولها حول العالم. وأن كثيرا من العمالة التي تستخدمها من دول أجنبية، وكثيراً من متحصلاتها متداولة أجنبياً، وأنها تقوم بعمليات تشغيلية هامة خارج الأطر القانونية للدول التي توجد بها شركاتها

الأم، ففي ضوء الميزات السابقة يدار الاستثمار عالمياً وتحكم التوقعات الدولية قرارات الشركات، ويصبح العالم كله سوق لها ومجالا لعملياتها، وتكون الدولة الأم أحد أجزاء العالم الذي تحول إليه عملياتها.



نموذج

العمل الدولي

ولا يشير الحديث السابق إلى أن جميع العمليات الدولية تتم بواسطة أفرع للشركات متعددة الجنسية، فأنشطة التصدير على سبيل المثال لا تحتاج إلى قيام الشركات بإجراء عمليات عن طريق فروع عابرة للقوميات أو أي فروع للشركة الأم، أيضا يمكن أن تتم عمليات الإيجار ونقل التكنولوجيا دون الحاجة لأن تصبح الشركة متعددة الجنسية.

وبهذا فهناك صعوبة في إيجاد حد فاصل لتحديد تعدد الجنسية للشركات، وقد فرضت هذه الصعوبة كثرة التعريفات المحددة لماهية هذه الشركات والتي تختلف فيما بينها باختلاف زوايا التحليل والتقييم، ورغم ذلك فهذه الشركات تمثل كيانات تمارس نشاطات لها طابع دولي هام "كالاستثمار، الإدارة، المساعدات الفنية، نقل

التكنولوجيا ....." وهى في ممارساتها هذه تنتج من الآثار ما يتجاوز حدود دولة واحدة، تتعداها إلى غيرها من الدول، بل أنها تتخطى في عملياتها التقسيمات الجغرافية والمذهبية معاً بحيث أنها تتواجد وتباشر نشاطها في معظم أنحاء العالم، وتتخذ قراراتها الرئيسية اعتماداً على المتغيرات العالمية المتعلقة بمدي وفرة الموارد وتوافر الفرص المربحة التي توجه إليها استثماراتها.

التوجهات الإستراتيجية لتدويل الأعمال :

تتعدد في حقيقة الأمر درجة تفهم وممارسة الشركات للعمل الدولي، وبرغم صعوبة تصنيف هذه الشركات بفواصل دقيقة ومحددة إلا أنه عندما يتجاوز إطار الحركة والتعامل والتبادل والتفاعل الحدود الجغرافية وتمتد عمليات الشركة (التسويقية أو الإنتاجية أو أي أنشطة أعمال أخرى) خارج نطاق دولتها الأم، وتتوجه الشركة استراتيجياً أثناء سعيها لاستغلال فرصة أو فرص تسويقية في دول مضيفة أخرى بسلوك مركزي ينبع من المركز الرئيسي في الدولة الأم فإنه يطلق على الشركة في هذه الحالة **شركة دولية International Company** .

وتوجه الشركة الدولية كافة أنشطتها وعملياتها إلى الأسواق المضيفة، وهي تركز في هذا على تلك الأعمال والأنشطة التي تتميز فيها وتؤديها بصورة فاعلة. ويعد تعبير الشركة الدولية تعبيراً عاما يشير إلى كل من الشركات العالمية، ومتعددة الجنسية، وعابرة القارات.

وعند المرحلة التي تقوم فيها الشركة بنشر عملياتها في أكثر من دولة في آن واحد، وتضع استراتيجيات منفصلة أو خاصة وفقاً للفروق والاختلافات الموجودة في أسواق الدول المضيفة، وتصنع قرارات تتوافق وظروف كل سوق على حده مراعية بذلك التشابهات والفروق الموجودة في هذه الأسواق، ويتنوع توجهها الاستراتيجي بين السلوك المركزي النابع من المركز الرئيسي في الدولة الأم إلى

التوجه بسلوك الدولة المضيفة التي تعمل بها Polycentric، فإن الشركة في هــذه الحالة يطلق عليها **شركة متعددة الجنسية Multinational Company**.

وتسعى الشركة متعددة الجنسية لأن يكون لها وجـــود دائــم فـــي الأســـواق المضيفة الرئيسة، وهى تخترق هذه الأسواق للحصول على المدخلات اللازمة لها (مثال: المواد الخام، والأموال، والعمالة). ويشكل كل فرع من أفرع الشركة متعددة الجنسية مركزاً مستقلاً بذاته، يضع الاستراتيجيات الخاصة به، وتــتم إدارتــه بمــا يتوافق والثقافة الخاصة بكل دولة مضيفة أو سوق مستهدفة.

وعندما تتبع الشركة إستراتيجية عالمية للأسواق أو لمــصادر مــدخلاتها ــ وليس الإستراتيجيتين معاً ــ وذلك بأن تقوم بإشباع رغبات المستهلكين أو العمــلاء في الأسواق العالمية من خلال الحصول على مدخلاتها من دولتها الأم أو من أحــد الدول المضيفة، أو بأن تقوم بالتركيز على أحد الأسواق وتسعى لإشــباع رغبــات عملائه أو مستهلكيه من خلال الحصول على المدخلات مــن مــصادرها المختلفــة المنتشرة حول العالم، فإن الشركة في هذه الحالة، يطلــق عليهــا **شــركة عالميــة Global Company**.

وتتوجه الشركة العالمية استراتيجياً بسلوك عالمي يتسم بالسعي نحو الأتي:

١. استمرارية التواجد في الأسواق.
٢. توحيد وتكامل العمليات.
٣. اغتنام مزايا الملكية والرقابة على فروعها التابعة.
٤. استخدام التكنولوجيا الخاصة بها.

وبهذا فالشركة العالمية تصنع قــرارات تركــز علــى عالميــة وظائفهــا، والتشابهات الموجودة بين العملاء أو المستهلكين في كافة أنحاء العــالم، وصــناعة منتجات متشابهة حول العالم تباع تحت نفس الاسم و العلامة التجارية فــي جميــع الأسواق.

وتحقق التوجهات السابقة للشركة العالمية مزايا تنافسية تساعدها في زيادة أرباحها عند أدنى مستوى للتكلفة، وتستخدم العمالة التي تتسم بتميز قدراتها، ووجود تحسينات مستمرة في تكنولوجيا الاتصال التي تستخدمها.

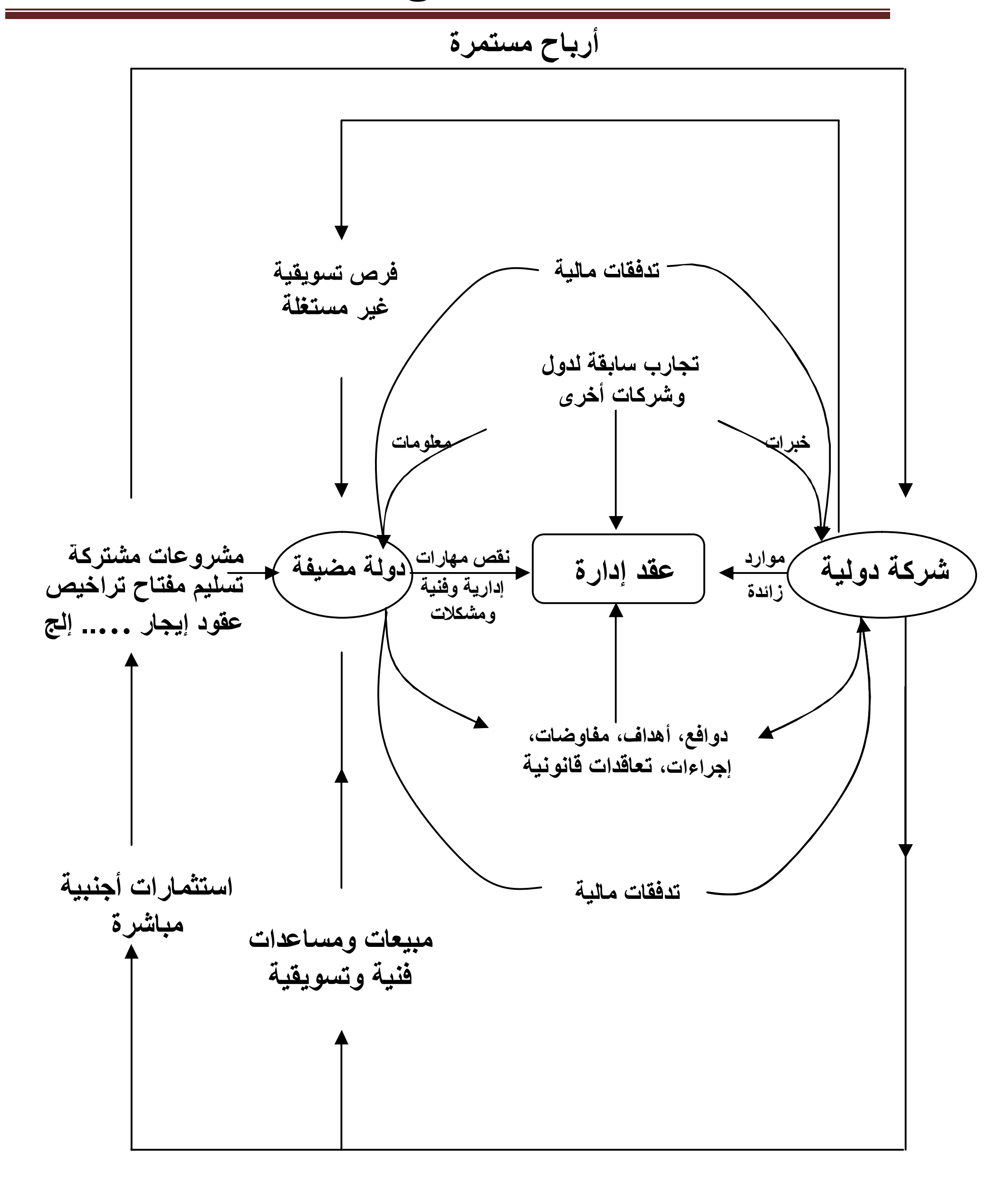
وفى حالة تعدى الشركة النطاق السابق، بأن تحكمت أو هيمنت بصورة كبيرة على الأسواق والصناعات ، وتكاملت استثماراتها حول العالم، واستطاعت أن تربط بين المصادر الدولية لمدخلاتها وبين الأسواق العالمية عند مستوى الربحية المستهدف، وتوجهت استراتيجياً بسلوك يراعى البعد الجغرافي للدول المضيفة Geocentric، وتصنع قراراتها بما يتناسب وطبيعة كل سوق تدير عملياتها به فإن الشركة في هذه الحالة تصبح **شركة عابرة للقارات Transnational Company** .

والشركة العابرة تتوافق نظرتها إلى العالم وذلك بالتفكير عالمياً، كما أنها شركة تتصرف محلياً من خلال إدراكها للاختلافات والفروق الثقافية بين الدول المضيفة التي تعمل بها. ولذلك فالشركة العابرة تقوم بتحديد استراتيجيات عالمية تتوافق وثقافة كل دولة إلى الحد الذي يمكنها من إضافة قيمة حقيقية لما تقدمه من منتجات إلى مستهلكي أو عملاء كل دولة. وتستخدم الشركة العابرة في كل دولة مضيفة تعمل بها أصولاً تتسم بصفات الانتشار ، والتخصص ، والاعتماد على بعضها البعض والتكامل مع الخطة العالمية للشركة.

وحقيقة الأمر، فليس هناك شركة عابرة للقارات بصورة صافية، وإنما يوجد عدد متنام من الشركات لديها خصائص وسمات تتعلق في بعض الحالات بالشركة العالمية.

أشكال دخول الشركات الدولية إلي الدول المضيفة :

برغم تشابه الطريقة التي تؤدي بها الشركات الدولية أعمالهـــا إلا أن هنـــاك تنوعاً في العلاقة بين ملاك المنظمات وهذه الشركات. وتعتمد هذه العلاقـــة علـــي طريقة تشغيل المنظمة ، وكذلك ملكيتها. وتأخذ هذه العلاقة أشكالا عديدة من بينهـــا: عقود الإيجار، عقود الإدارة سيتم الحديث عنها تفصيلا في الفصل الثـــاني عـــشر ، التراخيص، وعقود الامتياز وذلك كما يوضحها النموذج التالي:



نموذج

العلاقة بين الطرق المختلفة لتشغيل المنظمات في مجال العمل الدولي

تُحدد الأشكال السابقة درجة الرقابة علي العمليات الدولية والمسئولية عنهـــا. وتُرتب أيضاً مجموعة مختلفة من العلاقات والمساهمات بين الشركة الدولية والمالك ، و يمكن بيان أهم الصيغ التعاقدية في النموذج التالي.

نموذج

" الفروق الجوهرية بين الصيغ التعاقدية في مجال العمل الدولي "

فروق الجوهرية صيغة التعاقد	ملكية المنظمة	المشغل	المحاسبة بين نتائج الأعمال	دور المالية في الإدارة	سلطة اتخاذ القرارات	نطاق الرقابة	أنواعــــــــه
عقد الإيجار	المالك	المستأجر	المستأجر	لا يوجد	المستأجر	المستأجر	- إيجار تمويلي. - إيجار أصول. - البيع والإيجار المرتد.
عقد الإدارة	المالك	شركة الإدارة	المالك	لا يوجد عمليا	شركة الإدارة		- صافية. - مشتركة مع تعاقدات أخرى. - البيع مع عقد إدارة مرتد.
التراخيص	المالك	المالك	المالك	جميع متطلبات إدارة المنظمة بصورة مربحة	المالك	-المالك. -الشركة مانحة الامتياز. -المركز الرئيسي.	
عقود الامتياز	المالك	المالك	المالك	جميع متطلبات إدارة المنظمة بصورة مربحة	المالك	-المالك. -الشركة مانحة الامتياز. -المركز الرئيسي.	-جزء من مجموعة. -مشتركة مع عقود شراء. -المنتج/الخدمة أو الاسم التجاري. -تصميم الأعمال.
المشروعات المشتركة	طبقا لاتفاق المشاركة	الشريك الذي يقدم خبرات الإدارة	طرفي التعاقد	طبقا لاتفاق المشاركة	المدير	طرفي التعاقد	
الملكية المشتركة	مجموعة من المستثمرين	شركة الإدارة	المستثمرون	لا يوجد	شركة الإدارة	شركة الإدارة	

تابع النموذج

الفروق الجوهرية صيغة التعاقد	طرق دفع حصة المالك في الأرباح	حصة المشغل في الأرباح/الإيرادات	المساهمة الأساسية للمالك	المساهمات الأساسية للمشغل
عقد الإيجار	-متصلة أو ثابتة شهريا. -متغيرة تبعاً لدورة حياة المنظمة. -متصاعدة سنويا. -المشاركة في الأرباح (نسبة).	باقي الأرباح/الإيرادات بعد دفع حصة المالك أو الوفاء بحد الضمان.	رأس المال اللازم لعمليات البناء أو إجراء التوسعات	كل ما يلزم لتشغيل المنظمة بصورة مربحة.
عقد الإدارة	باقي أرباح التشغيل بعد خصم كافة التكاليف والمصروفات.	-مبلغ ثابت. -نسبة من إيرادات التشغيل. -أساسي + حوافز -أساسي + حوافز أيهم أكبر	رأس المال اللازم لعمليات البناء والتشغيل	-الإدارة المحترفة. -الاسم والعلامة التجارية. -خدمات ومزايا المجموعة. -خدمات مركزية. -مساعدات فنية.
التراخيص	باقي الأرباح/الإيرادات المحققة بعد دفع نصيب المرخص.	-مبلغ مبدئي يدفع مرة واحدة عند توقيع العقد. -نسبة شهرية من المبيعات تعادل٢% إلى ٥% من المبيعات أو مبلغ ثابت.	رأس المال اللازم لعمليات البناء والتشغيل ودفع تكاليف الإعلان مصاحب الامتياز.	-مساعدات فنية. -عمليات التصنيع، إجراءات التسويق والاسم التجاري أو أي شيئ أخر يمتلك الخبرة فيه ويتم ذلك لأحد المنتجات والخدمات الخاصة بالرخص ويمتد ذلك إلى الرقابة والتفتيش والقيام بالتدريب.
عقود الامتياز	باقي الأرباح/الإيرادات المحققة بعد دفع نصيب صاحب الامتياز	-مبلغ مبدئي يدفع مرة واحدة. -نسبة شهرية من صافى المبيعات أو مبلغ ثابت.	رأس المال اللازم لعمليات البناء والتشغيل	طرق أداء العمل مثل الإعلان، الشراء، جودة الخدمات، وضع معدلات الجودة، ويتم ذلك تحت اسم صاحب الامتياز في ضوء قواعد العمل الخاصة به.
المشروعات المشتركة	تقسيم العائد بين طرفي التعاقد طبقا للإيرادات المحققة، رأس المال أو التمويل أو مقدار مساهمة كل طرف في المشروع.		رأس المال اللازم لعمليات البناء والتشغيل	-خبرات الإدارة والتطوير. -مبلغ محدد من رأس المال.
الملكية المشتركة	-المشاركة في أيراد المبيعات. -إيجار مشترك لجميع المشاركين.	كما في عقد الإدارة	-بناء المنظمة. -التمويل.	خبرات شركة الإدارة.

تابع النموذج

الفروق الجوهرية صيغة التعاقد	مـــــدة التعاقد	إمكانية تجديد التعاقد	مجالات التفاوض
عقد الإيجار	-المدة الطويلة (٢٠عامـــا) إذا كان الإيجار نسبة من المبيعات. -المدة القصيرة إذا كان الإيجار مبلغ ثابت.	إمكانية التجديد: - شفاهة - تلقائياً	-جميع شروط عقد الإيجار.
عقد الإدارة	من عام إلى (٥٠) عام	إمكانية التجديد التلقـائي طبقـا لشروط التعاقد.	جميع شروط عقد الإيجار.
التراخيص	من ٥ إلى ٧ سنوات	-	-عائد مانح التراخيص. -المواصـفات الفنيـة للمنـتج/الخدمـة وتجهيزها.
عقود الامتياز	-	-	- عائد صاحب الامتياز. - المواصفات الفنية للمنتج/الخدمـة وتجهيزها.
المـــشروعات المشتركة	-	-	شروط المشاركة.
الملكيـــــــة المشتركة	-	-	جميع شروط عقد الإدارة.

وقد استخدمت بعض الدول النامية مجموعة من الأساليب للارتباط بالشركات الدولية، من بينها ما يلي:

١ - الاستثمار الأجنبي المباشر:

يعرف -في معناه العام- بأنة تلك الأصول المتدفقة من الخارج إلى دول مضيفة أخرى و تنفرد أو تشترك مع رأس المال المحلى في مشروعات استثمارية. حيث يكون للشركات الدولية استثمارات في بعض المنظمات في دول مضيفة أخرى. وتأخذ هذه الاستثمارات أحد الأشكال التالية:

أ. **تملك جميع الاستثمارات.**

ب. **تملك جزء من الاستثمارات، مع إقراض الملاك في الدول المضيفة** الأخرى الأموال اللازمة لعمليات الإنتاج والتشغيل، خاصة في حالة عدم استطاعة هؤلاء الملاك الحصول علي الأموال اللازمة من مصادر التمويل المختلفة.

جـ- مساهمة الشركات الدولية بحصة (كبيرة أو صغيرة) في مشروعات مشتركة.

وتفضل بعض الشركات الدولية استخدام الاستثمار المباشر في ضوء الشروط التالية:

أ. إمكانية تحقيق أرباح كبيرة من عمليات الإنتاج والتشغيل الدولي، وإمكانية زيادة نصيبهم وحصتهم في السوق الدولية، وانخفاض حدة المنافسة بينها وبين الشركات الدولية الأخرى الموجودة في الدول المضيفة التي ستعمل بها. و إذا كانت استثماراتهم المالية أو حصتهم في المشروعات المشتركة ستساهم في زيادة جودة وكفاءة العمليات الإدارية.

ب. انخفاض حدة المخاطر التي ستواجهها في الدول المضيفة التي ستعمل بها مثال: المخاطر السياسية والاقتصادية. فارتفاع حدة هذه المخاطر في الدول المضيفة يؤثر سلباً علي نتائج العمل، وقد تتحقق خسائر. كما أن عدم رغبة بعض الشركات الدولية في تحمل مخاطر استثماراتها في الأجل الطويل يدفعها إلى

استخدام أساليب تعاقدية أخري (مثال: عقد الإدارة)، غير مرتبطة بالملكية للدخول إلى الأسواق المضيفة.

ج. الدخول في تعاقدات مرتبطة بالملكية. فعدم الرغبة في هذا من جانب الـشركات الدولية، و رغبة البعض الأخر في تأكيد الدور البارز الذي يمكن أن تلعبه إدارتهـا المحترفة يدفعهم إلى البحث عن أساليب تعاقدية أخرى (مثـال: عقـود الإدارة)، تُمكنها من الدخول إلى الأسواق المضيفة.

٢ - الاتحـــادات التسويقية:

تعنى إقامة علاقات تعاونية – متنوعة في درجاتها وفى السبل المستخدمة في تحقيقها – بين بعض المنظمات، بهدف تحقيق مزايا تنافسية، و إمـداد المنظمـات المنضمة لهذا الاتحاد بمجموعة متكاملة و متبادلة مـن الخـدمات مثـال: تنـشيط الابتكارات، و توسيع نطاق السوق، و تحقيق أي أهداف مشتركة. وقد قـام بعـض ملاك المنظمات في الدول النامية بإقامة العلاقات التعاونية التسويقية التالية بينهما:

أ. انضمام المنظمات المحلية المتنافسة و المستقلة عن بعضها البعض فـي إتحـاد بهدف الحد من المنافسة بينهم. و يفيد هذا الشكل من أشكال التعاون في تحقيـق إيرادات مناسبة و حماية اقتصاديات المنظمات المنضمة لهذا الإتحاد.

ب. انضمام المنظمات غير المتنافسة، و المنتشرة جغرافيا في إتحاد بهدف تحقيـق وفورات مالية نتيجة التكامل الذي يوجد بينهم.

٣ - التحالفـــات :

تمثل أحد استراتيجيات التعاون التي تتم عبر أكثر من دولة بين منظمتـان أو أكثر في مجالات الأسواق، والمنتجات ، والتكنولوجيا ٠٠٠ الخ . وعلى الرغم من أن التحالف يبقى على استقلالية أطرافه، إلا أنه يدعم ويبنى في ذات الوقت قدراتهم التنافسية و التكنولوجية والبحثية والمهارية. وكذلك استخدام الأسـماء و العلامـات التجارية، ويسرع بتطوير المنتجات الجديدة، ويجنب التكلفة المرتفعة المترتبة علـى

الدخول إلى الأسواق الجديدة. إضافة إلى العمل بطاقة أكبر، واستغلال اقتصاديات الحجم الكبير. وهو ما ينعكس في النهاية على تحسين الفاعلية التسويقية و التشغيلية لأطراف التحالف.

فعلي سبيل المثال: قامت بيتزا هت بعمل تحالف مع فنادق هيلتون، وماريوت العالمية بهدف تقديم البيتزا لعملاء هذه الفنادق الذين يطلبون هذا المنتج، علي أن يحصل الفندق علي عمولة/طلب، إضافة إلى عمولة صغيرة للفندق مانح الامتياز.

٤ - عقود الامتياز :

يعد عقد الامتياز أحد الصيغ التعاقدية التي استخدمتها الشركات في مجال عملها الدولي خاصة وأن هذا الاتفاق لا يرتب تحمل الشركة الدولية بأية أعباء مالية في تكلف إنشاء المنظمة، مثال : تكلف الأرض، والبناء والتجهيز والتأثيث ...الخ، وبمقتضى هذا الاتفاق يقوم مالك المنظمة بتشغيلها نظير استخدامه للاسم والعلامة التجارية لمانح الامتياز "الشركة الدولية" والطرق الفنية لأداء الأعمال.

ويتم هذا نظير عائد محدد يحصل عليه مانح الامتياز يتمثل في الآتي :

١ - أجر مبدئي تحصل عليه الشركة الدولية مرة واحدة.

٢ - أجر شهري تحصل عليه الشركة الدولية ويحسب كنسبة من صافى المبيعات.

الخدمات التي تقدمها الشركة الدولية في عقد الامتياز :

١ - خدمات تسويقية.

٢ - عمليات التشغيل.

٣ - الطرق الفنية لأداء الأعمال والأنشطة.

٤ - التدريب.

٥ - المساعدات الفنية.

٦ - مراقبة جودة المنتجات.

٧ - الرقابة المركزية من المركز الرئيسى.

٨- الإعلان المحلى والدولى.
٩- الاسم والعلامة التجارية.

٥- عقود الإيجار :

يعرف عقد الإيجار بأنه اتفاق يحدد الحقوق والواجبات لكل مـن المـؤجر والمستأجر ويتم بمقتضاه قيام مالك المنظمة – ذات الصفات والمزايـا المتميـزة – بإعطاء حقوق استخدام أصوله أو جزء منها لشركة دولية وذلك لفترة محددة، نظير عائد محدد يطلق عليه الإيجار.

١/٥ أشكال عقود الإيجار :

تتعدد أشكال عقود الإيجار التي تستخدمها الشركات الدولية، ومن بين هذه الأشـكال ما يلي:

١/١/٥ الإيجار المتصل :

يعد اتفاقا تقوم فيه الشركة الدولية "المستأجر" بدفع مبلغ ثابت شهريا لصاحب المنظمة "المؤجر" نظير استخدامها الكامل للمنظمة أو لجزء منهـا ويحتـوى عقـد الإيجار هنا على بعض الشروط المتعلقة بما يلي :

أ- الإحلال والتجديد للتجهيزات الآلية والميكانيكية حيث يقوم المؤجر أو المـستأجر بذلك وفقا لاتفاق الإيجار بينهما.

ب- تحديدا للمسئوليات مثال ذلك تحديداً لمن تقع عليه مسئولية دفع التكاليف الثابتة كالضرائب وتأمين الحريق، المياه ...إلخ.

جـ- تحديداً لمدة عقد الإيجار الذي يتراوح مدته إلى نحو ٢٠ عاما، إضـافة إلـى إمكانات تجديد عقد الإيجار لفترة أو فترات إضافية.

٢/١/٥ الإيجار مقابل المشاركة في الأرباح :

حيث يتم تأجير المنظمة لشركة دولية "المستأجرة" مقابل مـشاركة المالـك "المؤجر" في الأرباح وهنا قد يحسب الإيجار بأحد الأشكال التالية :

أ- الإيجار كنسبة من صـــافى أربـــاح التـــشغيل (٨٠% مـــن الأربـــاح الـــصافية للعمليات)٠

ب- الإيجار كنسبة من العائد الكلى بالإضافة إلى نسبة من صافى أرباح التـــشغيل (٥% من العائد الكلى + ٦٠% من الأرباح الصافية)٠

جـــ- الإيجار كنسبة من الإيراد الكلى (٢٠% من الإيراد الكلى)٠

د- الإيجار بأي من الطرق السابقة مع وجود شرط يتعلق بحد الضمان الأدنى مـــن الإيجار٠ وفى ظل حد الضمان إذا كان الإيجار المحسوب أكبر من حـــد الـــضمان الأدنى فإنه يجب دفع الإيجار المحسوب، ولكن إذا كان حد الضمان الأدنى أقل مـــن الإيجار المحسوب فإنه يجب دفع حد الضمان الأدنى٠

٣/١/٥ اتفاق البيع والإيجار المرتد :

يعد هذا أحد الترتيبات التمويلية التي يتم بمقتضاها قيام الشركة الدولية ببيـــع إحدى منظماتها أو فروعها التابعة لمالك آخر على أن يقوم هذا المالك الجديد بعمل عقد إيجار مع الشركة الدولية٠

٢/٥ طـــــرق دفع الإيجار :

تتعدد الطرق التي يتم من خلالها قيام الشركة الدولية بدفع الإيجـــار، ومـــن بين هذه الطرق ما يلي :

١/٢/٥ الإيجار الثابت :

حيث يتم الإيجار نظير مبلغ محدد من المال يدفعه المستأجر للمـــؤجر كـــل شهر٠ وغالبا ما يتم هذا في التعاقدات الإيجارية قصيرة الأجل٠

٢/٢/٥ الإيجار المتغير تدريجيا :

وفى ظل هذه الطريقة تزيد القيمة الإيجاريـــة تـــدريجيا خـــلال الـــسنوات المختلفة للتعاقد حيث يكون الإيجار في بداية التعاقد ثابت ولكنه يزيـــد خـــلال مـــدة الإيجار٠

٣/٢/٥ الإيجار كنسبة مئويـــة من المبيعات أو من أي معيار آخـــر يتفـــق عليـــه طرفي التعاقد.

٣- عقـــود البناء والتشغيل ونقل الملكية (.B.O.T) :

يعد هذا النظام أحد أشكال تمويل المشروعات عن طريق القطاع الخـــاص وتمنح إحدى الحكومات بموجبه لفترة محددة من الزمن أحـــد الاتحـــادات الماليـــة الخاصة أو عقد تكوين اتحاد أو عقد الإنشاءات بنظام تسليم المفتاح (ويطلـــق عليـــه شركة المشروع) امتياز لدراسة وتطوير وتنفيذ وتشغيل مـــشروع معـــين تقترحـــه الحكومة أو الهيئة أو شركة المشروع، حيث تقوم شركة المشرع بتـــصميمه وبنائـــه وتملكه وتشغيله وإدارته واستغلاله "تجاريا" لفترة - يتفق عليهـــا - تـــسمى فتـــرة الامتياز، وتكون كافية لكي تسترد الشركة تكاليف البناء، إلى جانب تحقيـــق أربـــاح مناسبة من التعاقدات الآتية من تشغيل المشروع واستغلاله، أو من أية مزايا أخـــرى تمنح لها، ضمن عقد الاتفاق الذي يطلق عليه عقد الامتيـــاز. وفـــى نهايـــة فتـــرة الامتياز تنقل ملكية أو حق امتياز المشرع إلى الحكومة أو الجهة المانحة لـــه، دون مقابل – أو مقابل تكلفة مناسبة يكون قد تم الاتفـــاق عليهـــا مـــسبقا،أثناء مرحلـــة التفاوض على منح امتياز المشروع.

١-أسس إقامة عقود الـــ (.B.O.T) :

يقوم عقد الـــB.O.T. على الأسس التالية:

١/١ التزام شركة المشروع "صاحبة الامتياز" - وهى مستثمر من القطاع الخـــاص فرداً كانت أو منظمة أو شركة وطنية أو أجنبية - ببناء المشروع وتـــشغيله، طبقـــا للمواصفات التي حددتها الحكومة أو الجهة مانحة الامتياز.

٢/١ أحقية شركة المشروع استغلال المشروع طوال مدة الامتياز، واستخدام الدخل المتولد عنه لسداد المساهمات في رأس المال، ومصروفات التشغيل، ومـــنح العائـــد للمستثمرين.

٣/١ تتحدد مدة إدارة المشروع بما يتناسب مع الاستثمارات طويلة الأجل، وعلى أساس الزمن المطلوب لإنجاز المشروع، وسداد التكاليف، والحصول على ربح مناسب. وغالبا ما تتراوح هذه الفترة ما بين ٣٠-٤٠ عاماً.

٤/١ يعتمد الدخل على الرسوم التي يتم فرضها على مستخدمي خدمات المشروع "مثال رسوم الطرق والمطارات" أو العوائد "مثال محطات الكهرباء" ويحكم مستوى الرسوم والعوائد المبالغ اللازمة لتغطية التكاليف الخاصة بالإنشاء والتشغيل، وتحقيق ربح لصاحب الامتياز والمستثمرين. بمعنى آخر أن المشروع يسدد تكلفته الاستثمارية من إيراداته المحققة.

٥/١ التزام الحكومة بعدم إصدار تشريعات أو قوانين تحد من قدرة صاحب الامتياز في جمع وتحصيل رسوم وعوائد استخدام خدمات المشروع، عند المستوى اللازم لتغطية التكاليف، والحصول على ربح مناسب، وذلك طوال مدة الامتياز.

٦/١ التزام شركة المشروع في نهاية مدة التعاقد برد كافة المشروع بأصوله ومكوناته ومقوماته وأركانه المادية وعناصره الفنية وغيرها إلى الحكومة.

٢- **خصائص عقود الـ .B.O.T :**

تتسم عقود الـ .B.O.T بالخصائص التالية :

١/٢ كبر الحجم.

٢/٢ جسامة الأعباء المالية اللازمة لها.

٣/٢طول المدة التي يتطلبها الانتهاء من هذه المشروعات.

٤/٢ تقترن بعقود أخرى جانبية تعد أساساً في برنامج العقد، مثال : عقود حماية المستثمر، وعقود الحماية من التغير في نظم الرقابة على الصرف، وعقود الجدارة الائتمانية.

٥/٢ ارتباطها بمجموعة مخاطر يتعرض لها المشروع، مثال :

- مخاطر التكوين نتيجة الفشل في تحقيق المشروع بسبب نقص التمويل.

- مخاطر الإنشاء، مثل : الأضرار أو الخسائر للمعدات والأعمال بالمواقع.
- مخاطر التشغيل نتيجة الفشل في تحقيق الأهداف المالية.
- مخاطر السوق.
- المخاطر السيادية، مثال : التغير في القوانين أو العملة أو البيئة ....إلخ.

٦/٢ تعدد وتشابك أطراف العلاقة في عقود الـ .B.O.T .

٣ - مزايا عقود الـ .B.O.T :

تمتاز عقود الـ .B.O.T بالمزايا التالية :

١/٣ تخفيف ضغوط الاقتراض على الحكومة، وذلك لقيام القطاع الخاص بتمويل المشروعات.

٢/٣ نقل المخاطر المالية والصناعية إلى القطاع الخاص بصفته الممول للمشروع.

٣/٣ الإفادة من خبرات القطاع الخاص في إدارة وتشغيل مشروعات البنية الأساسية.

٤/٣ إمكانية قيام الحكومة بإجراء مقارنات تطويرية بين مشروعات عقود الـ .B.O.T والمشروعات التي تديرها بغرض تطوير الأداء الحكومى.

٥/٣ حصول الحكومة على مشروعات جاهزة ومتكاملة في نهاية فترة الامتياز، دون تحمل أية أعباء.

٦/٣ المساعدة في نقل التكنولوجيا إلى بلد المشروع، وتدريب الكوادر المحلية.

٧/٣ قيام المنافسة بين الهيئات العامة القائمة بتقديم نفس الخدمة، وبين مشروع الـ .B.O.T يساهم في زيادة إنتاجية هذه الشركات وكفاءتها.

٤ -الأشكال المختلفة لعقود الـ .B.O.T :

يستخدم تعبير الـ .B.O.T للدلالة على مجموعة من النظم من أهمها ما يلي :

١/٤ البناء والتشغيل ونقل الملكية .B.O.T

٢/٤ البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية .B.O.O.T

٣/٤ البناء والتأجير والتشغيل ونقل الملكية .B.O.L.T

٤/٤ البناء والتشغيل والامتلاك .B.O.O

٥/٤ البناء والاستثمار ونقل الملكية B.I.T

٦/٤ البناء ونقل الملكية والتشغيل .B.T.O

٧/٤ البناء والتأجير ونقل الملكية .B.L.T

٨/٤ التحديث والتشغيل ونقل الملكية .M.O.T

٩/٤ التحديث والتملك والتشغيل .M.O.O

١٠/٤ البناء والتشغيل وتجديد الامتياز .B.O.R

١١/٤ التصميم والبناء والتمويل والتشغيل .D.B.F.O

١٢/٤ التجديد والتملك والتشغيل Re-O.O

١٣/٤ التجديد والتملك ونقل الملكية Re-OT

٥ - أساليب تعاقدية أخرى:

إضافة للأساليب التعاقدية السابق بيانها استخدم بعض ملاك المنظمات في الدول النامية مجموعة أساليب تعاقدية أخرى تستهدف تجديد وتطوير منظماتهم، وضع الخطط، واختيار وشراء المعدات، والرقابة علي عمليات الإنتاج والتشغيل. وتتمثل بعض هذه الأساليب في بحوث التسويق، والاستشارات الفنية، والتشييد والبناء، وشراء المعدات، والتدريب، وعقود تسليم المفتاح.

وتعتبر عقود تسليم المفتاح، والتشييد البناء، وشراء المعدات ذات أهمية خاصة لدى بعض ملاك المنظمات في الدول النامية ، إذ تساعدهم هذه الأساليب على الحفاظ علي منظماتهم بذات مستوي ومواصفات المنظمات العالمية ذات المستوي التكنولوجي المرتفع .

ويبرز الحديث السابق مدى تعددية الأساليب التعاقدية إضافة إلى الدور المتعاظم للإدارة المحترفة التي يستقدمها ملاك المنظمات. فذلك يساعد في تحقيق بعض المزايا التي تنعكس علي الإدارة.

ثقافة التدويل : المفاهيم و العوامل المؤثرة :

تمثل ثقافة الشركة الدولية الفلسفات، والقيم، والمفاهيم، والمعتقدات، والاتجاهات، والمعايير...الخ التي تربط بين الشركة الأم والفروع التابعة لها في الدول المضيفة المختلفة في نسق واحد، وكذا تلك التي تربط بين الشركة الدولية والدول المضيفة التي تعمل بها٠ وتشكل هذه المفاهيم مجتمعة الاتفاق المعلن وغير المعلن في الشركة الدولية حول كيفية صناعة واتخاذ القرارات، ومعالجة المشكلات٠

وتتضح ثقافة الشركة الدولية من خلال هيكلها التنظيمي بما يحتويه من علاقات تتعلق بمركزية أو لا مركزية اتخاذ القرارات وصناعتها، وخطوط الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة في الشركة الواحدة أو بين المركز الرئيسي في الدولة الأم والفروع التابعة في الدول المضيفة، وعمليات الإشراف والرقابة على الفروع التابعة٠ وكذا تتضح ثقافة الشركة الدولية في تصميمات المباني، وتقسيم المساحات الداخلية، والارتفاعات والتأثيث والتجهيز، وسياسات التوظيف، وأسلوب الشركة الدولية في إدارة المخاطر، وطريقة وأسلوب العمل، وردود الأفعال تجاه المشكلات التي تواجهها في الدول المضيفة التي تعمل بها، ونظام المعلومات المتوافر لديها، وطرق تقييم الأداء٠

وثقافة الشركة الدولية على هذا النحو مفهوماً له دور ملموس في تكوين وتشكيل شخصية، وقيم، ودوافع، واتجاهات، وسلوكيات الشركة الدولية أثناء عملها في السوق الدولية، إضافة إلى كون هذه الثقافة تمثل إطاراً مرجعياً لمختلف أنماط

السلوك تهتدي به الفرع التابعة بالتزام جماعي في ممارساتها لأعمالها وأنشطتها الدولية بما يدعم الاستقرار والتواجد الدولي للشركة الأم، ويخلق لها شخصية وسمة تميزها عن سائر الشركات المنافسة.

١- مفهوم ثقافة تدويل الأعمال :

تشير ثقافة تدويل الأعمال لمزيج من المكونات والعناصر تتضمن المعارف، والمعتقدات، والفنون، والقيم، والأخلاقيات، والعادات، والتقاليد التي توجه سلوك الشركة الدولية سواء كانت قد اكتسبتها من ناتج خبراتها السابقة في العمل الدولي، أو تعلمتها بهدف المحافظة على بقائها داخل السوق الدولية.

وإذا كانت الثقافة بالنسبة للجماعة الإنسانية كالشخصية بالنسبة للفرد، وإذا كانت الشخصية بمثابة مجموعة سمات فردية متداخلة ومتفاعلة تؤثر في استجابة الفرد لما يحيط به، فإنه يمكن القول بأن ثقافة تدويل أعمال الشركات بمثابة مجموعة سمات عامة متداخلة ومتفاعلة تحدد، وتؤثر في استجابة الشركة للفرص الدولية المتاحة وإمكانية استغلالها، وتؤثر أيضا في أسلوب تفاعل الشركة الدولية مع المتغيرات البيئية السائدة في كل دولة مضيفة تعمل بها أثناء سعيها لاستغلال ما يتواجد بها من فرص تسويقية وأثناء مباشرتها لمهامها وأنشطتها الإعمالية.

وتتسم ثقافة تدويل الأعمال بمجموعة خصائص أبرزها أنها عملية معبرة عن خصائص مشتركة بين الشركة الأم والفروع التابعة بتحدد بناء عليها أسلوب التفاعل والتعامل مع المتغيرات البيئية السائدة في كل دولة مضيفة، ومن ثم تؤثر في سلوك الشركة الدولية / الفروع داخل الدولة/ الدول المضيفة وتوجهه. والخصائص هذه قابلة للانتقال بين الشركة الأم والفروع التابعة لها، وتشكل التزام جماعي للتطبيق – كما سبق القول – كما أنها قابلة للانتقال والتعلم من الشركة الأم لأحد فروعها التابعة أو الانتقال بين الفروع التابعة بعضها البعض.

وتتضمن ثقافة التدويل خصائص مستقرة عبر فترة حياة الشركة الدولية، وخصائص أخرى قابلة للتغيير والتعديل بما يتواءم والثقافات المغايرة السائدة بين الدول المضيفة المختلفة. وتشكل هذه الخصائص أسلوب عمل الشركة الدولية. ولا يفهم من ذلك أن هذه الخصائص على نفس الدرجة من الأهمية، بل على العكس تختلف درجات الأهمية النسبية لمجموعة الخصائص المشكلة لثقافة التدويل من شركة دولية لأخرى ومن فرع لآخر، وتختلف داخل الشركة الواحدة من فترة لأخرى.

ويتضح مما سبق أن ثقافة تدويل أعمال وأنشطة الشركات تهتم :

أ – بما يحدث فعلاً في الممارسات الدولية العملية.

ب- تساعد أطقم الإدارة والعاملين في الشركة الدولية الأم والفروع التابعة في الدول المضيفة على فهم طبيعة وظائفهم، والدور المنتظر منهم، وما يجب أن يلتزمون به أثناء ممارستهم لأنشطتهم ووظائفهم الإعمالية.

جـ- تركز على القوى المؤثرة على سلوك وإنتاجية الشركة الأم والفروع التابعة، وكذا سلوك وإنتاجية القوى البشرية الموظفة في الشركة الدولية.

د – تحدد الأسلوب الذي ينتهجه مدراء الشركة الدولية في صناعة واتخاذ قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيهم ومنظماتهم.

هـ- تساعد مدراء الشركة الدولية والعاملين على تفهم الوظائف التي تباشرها الشركة الدولية، وهو ما يمدهم بمعايير السلوك واجبة الاتباع.

و- لا تمثل إلا جزءاً من الثقافة العالمية الكلية، وثقافة الدول المضيفة التي تعمل بها الأفرع التابعة.

ز- تعد مصفوفة تجد أخلاقيات الشركة الدولية ومنهاج السلوك المتبع في تدويل الأعمال والأنشطة، وذلك السلوك المتبع في الدول المضيفة.

٢- أهميـة ثقافة التدويل ووظائفهـا :

يتم ممارسة ثقافة التدويل من خلال عديد من **الوظائف** لعل من أهمهـا مـا يلي :

أ – إضفاء هوية دولية مميزة للشركة الدولية وما تقدمه من منتجات٠

ب- تسهيل عملية الالتزام الجماعي بين أطقم العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، وكذا بين الشركة الأم والفروع التابعة لها٠

جـ- تدعيم استقرار ونمو الشركة الدولية الأم وزيادة ربحيتها٠

د – تشكيل نمط سلوك الشركة الدولية والفروع التابعة والعاملين بها أثناء مباشرتهم لأنشطتهم وأعمالهم٠

وتلتقي الوظائف السابقة الضوء على **أهمية ثقافة التدويل** من حيث ما يلي :

أ - الدور الملموس الذي تلعبه في تكوين وتشكيل شخصية مميزة وتهيئة ميزة نسبية للشركة الأم، وقيم ودوافع واتجاهات الفروع التابعة٠ كما تشكل ثقافة التدويل إطاراً مرجعياً لمختلف أنماط السلوك واجبة الإتباع في الدول المضيفة التي تعمل بها الشركة الدولية والفروع التابعة٠

ب- تلعب دوراً ذات أهمية في فهم طبيعة الشركة الدولية، وطبيعة العاملين بها٠

جـ- تعد عنصراً مؤثراً في مقدرة الشركة الدولية على مواجهة المنافسة، سواء من المنظمات الدولية، أو من المنظمات المحلية الرائدة العاملة في الدول المضيفة التي يوجد بها أفرع للشركة الدولية٠

د – إمكانية التنبؤ بأداء الشركة الدولية والأفرع التابعة، على اعتبار أن وضوح الثقافة في أذهان العاملين بالشركة الدولية وتناغمها مع ثقافة الدولة، الدول المضيفة العاملة بها ترتبط بالأداء الفاعل والكف٠ كما أن لثقافة التدويل تأثيراتها المباشرة على أداء الشركة الدولية، وأن هذا التأثير يمكن التنبؤ به بدرجة كبيرة من التأكد٠

هـ- يسهم وضوح ثقافة الشركة الدولية في أذهان العاملين بها على تحقيق الآتي :

- إدارة المسار الوظيفي والتشغيلي للشركة الدولية في الدول المضيفة.
- حفظ استقرار ونمط الشركة في السوق الدولية على اعتبار أن ثقافة تدويل الأعمال تشكل – في جانب منها – نظام رقابي اجتماعي يسعى لتعزيز قيمة وذات الشركة الأم.
- فعالية نظام المعلومات المتوافر لدى الشركة الأم، وأهمية تداول هذه المعارف المعلوماتية بين المراكز الرئيسية والفروع التابعة.
- زيادة درجات الانتماء والولاء للشركة الأم وما تسعى لتحقيقه من غايات.

و - الارتقاء بمستوى الفعالية حيث ما يلي :

* شيوع ثقافة واحدة ومترابطة بين كافة الأفرع التابعة لمركز رئيسي واحد يعد أحد سمات الارتقاء بمستوى الأداء الدولى.

* بناء هياكل تنظيمية قادرة على الوفاء بطموحات مع الشركة الأم.

٣-الخصائص الثقافية للعمل الدولي :

يعبر هيكل ثقافة العمل الدولي عن مجموعة من المكونات أو العناصر تضم ما يلي :

أ – السلوك الدولي للشركات في الدول المضيفة ويتحدد وفق المؤشرات التالية :

* القيـــم.

* المعتقدات.

* العادات.

* التقاليد.

* القوانين المشتركة واجبة الإتباع التي تحكم قواعد السلوك الدولي بين الشركة الأم والفروع التابعة.

ب- الأعراف المتبعة في الفروع التابعة والمتعلقة باللغة، والقوانين السائدة في الدول المضيفة.

جـ- مناخ العمل السائد في الشركة الدولية بما يتضمنه من اتجاهات وسلوكيات متعلقة بممارسات الأنشطة والأعمال الدولية.

د – الإستراتيجية أو الفلسفة التي تحكم مسار العمل بالشركة، ومدى تأكيدها على اعتبارات التميز، والريادة ، والتوسع في السوق الدولية.

هـ- أنماط القيادة والإشراف والرقابة والإدارة القائمة.

و- اتجاهات الشركة الدولية نحو أطقم الأفراد العاملين بها، وكيفية التعامل معهم، ودافعيتهم نحو تحقيق أهداف الشركة الأم، ومدى انتمائهم.

ز- مدى مشاركة مدراء الفروع التابعة في صناعة واتخاذ القرارات.

ح – طبيعة الاتصالات القائمة بين المركز الرئيسي والفروع التابعة، وبين هذه الفروع بعضها البعض.

ط- نمط العلاقات التنظيمية السائد، وطبيعة الإجراءات المعمول بها.

ل- رسالة الشركة الدولية ورؤيتها المستقبلية لطبيعة الدور المنتظر منها في العمل الدولى.

وتأسيساً على ما يتضمنه هيكل ثقافة العمل الدولي من معايير ومؤثرات يمكن رصد **الخصائص الثقافية التالية للعمل الدولي** :

١- تعد إطاراً عاماً شاملاً يحدد التوجهات الإستراتيجية للشركة الأم ودور الفروع التابعة في تحقيقها.

٢- محصلة تفاعلية بين وظائف الإدارة، والسلوك الدولي، والهياكل التنظيمية، والمناخ الاستثمارى.

٣- تؤثر تصرفات مدراء الفروع التابعة والأفراد العاملين في الشركة الدولية في ثقافة العمل الدولي بالمنظمة.

٤- تتأثر ثقافة التدويل بمستويات التكنولوجيا المستخدمة، والفنون الصناعية، وحجم الشركة الدولية، وما تقدمه من منتجات٠

٥- تجسد أعراف وأنماط وقواعد سلوك مقبولة من جميع الأفراد العاملين سواء في المركز الرئيسي أو الفروع التابعة٠

أبعاد ثقافة تدويل الأعمال :

تتمثل أبعاد ثقافة التدويل فيما يلي :

١- القوة :

يربط هذا البعد بين الثقافة العامة للشركة الدولية الأم وأدائها الدولي في الأجل الطويل من منطلق أن الثقافة الفاعلة تؤدى إلى توحد الأهداف، والتوازن بين المركز الرئيسي والفروع التابعة، وهيكلة ورقابة الحاجة لإجراء التحسينات في الأداء الدولي للشركة٠

كما تفترض القوة تركز عمليات صنع واتخاذ القرارات في يد عدد محدد من المديرين حيث تقل القواعد والإجراءات، ويتم مباشرة الرقابة من المراكز الأم٠

٢- التلاؤم :

بمعنى أن تتوافق ثقافة العمل الدولي مع التوجه الاستراتيجي للشركة الدولية الأم٠ وعلى ذلك لا توجد ثقافة واحدة هي الأفضل، فثقافة التدويل يتوقع أن ترتقي بالأداء الدولي إذا كانت تناسب التوجه الاستراتيجي للشركة الدولية٠

٣- التكيف :

يشير إلى قدرة الشركة الدولية والفروع التابعة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل الدولي في الدول المضيفة العاملة بها ويساعد هذا على دعم ومساندة الأداء الأعمالى للشركة الدولية في الأجل الطويل٠

٤- المهام :

إذ يتم التركيز على الأعمال والإنجازات، حيث يتم التأكيد على قوة الخبرة والمعرفة بالعمل الدولي ويكون الحكم من خلال النتائج المتحصلة٠

ولا يفهم من ذلك أن تسود نفس الثقافة أرجاء الشركة الدولية ككل٠ فالشركة الدولية الواحدة قد يسودها ثقافات تختلف في سماتها وخصائصها ومحتوياتها باختلاف مجالاتها وأنشطتها الأعمالية، وكذا باختلاف الدول المضيفة العاملة بها ومدى تعددها٠ معنى هذا أن هناك مجالا لتعدد الثقافات في مجال العمل الدولي، إذ يوجد البعد الخاص بالمركز الرئيسي للمنظمة، وهناك الأبعاد الخاصة بالفروع التابعة٠ وهناك ثقافة الموارد البشرية الموظفة في الشركة الدولية من جنسيات مختلفة لكل جنسية منها ثقافاتها المميزة٠

وفى كافة الأحوال يقتضى الأمر من الشركة الأم ضرورة تفهم الجوانب المختلفة لثقافة الدول المضيفة التي تعمل فيها فروعها التابعة من منطلق أن هناك ثمة تداخل قوى بين ثقافة كل دولة مضيفة وثقافة فروع الشركات الدولية والمراكز الرئيسية، وكذا لفهم الجوانب المختلفة التي تشكل ثقافة أطقم الأفراد العاملين بالشركة الدولية خاصة إذا كانوا ينتمون لجنسيات مختلفة٠

وتأسيساً على ما سبق تبدو أهمية إدارة التنوع الثقافي للشركة الدولية ذات الأبعاد الثقافية المتعددة والمتباينة بغرض الارتقاء بمستوى الأداء الدولي للشركة، والارتقاء بمستوى ما تقدمه أو تنتجه من منتجات ويتم ذلك من خلال ما يلي :

١- تحديد الأهداف الإستراتيجية للشركة الدولية ومجموعة الأنشطة اللازمة لبلوغها٠

٢- تحليل العناصر الحالية التي تشكل ثقافة الشركة الدولية٠

إستراتيجيات دخول الشركات

للأسواق الدولية

أوجبت المتغيرات والمستجدات البيئية المحلية والعالمية ضرورة بناء وتصميم الاستراتيجيات، وتحديد البدائل الاستراتيجية التي يمكن استخدامها في تحقيق الأهداف، وإنهاء العثرات القائمة في بعض المنظمات المحلية، ولزيادة وتنامي فرص مواجهة التنافسية التي سادت وستسود مجتمع الأعمال في المستقبل القريب.

وتتعدد في حقيقة الأمر درجة تفهم وممارسة المنظمات لأنشطتها وأعمالها، ما بين مباشرة هذه الأنشطة والأعمال داخل حدودها القومية، كما قد يتعدى الأمر نطاق تلك الحدود لتمارس الأنشطة في دول مضيفة أخرى.

وتحمل هذه التعددية، تعددية مماثلة في الاستراتيجيات، والبدائل الاستراتيجية، والطرق المناسبة لتطبيقها • ونؤكد هنا على أهمية تحليل الاستراتيجيات في ضوء ما تتيحه من فرص وتهديدات. وكذا في ضوء قدرتها على التعامل والتناغم مع المتغيرات الديناميكية الحادثة في بيئة الأعمال، كمنطلق لبلوغ كفاءة وفاعلية الأداء الإداري.

كما نؤكد على مدى حاجة منظماتنا المحلية إلى تعزيز فاعلية الإدارة، وضرورة تنمية قدرات وخبرات مواردها البشرية في مختلف مستوياتها الإدارية على النحو الذي يساعد على الاختيار الفاعل من بين الاستراتيجيات المتاحة ـــ اختيار ـــ ما يتناسب والحاجة إليها. وكذا اختيار أنسب السُبل لتحقيق هذه الاستراتيجيات على نحو يزيد ويعزز كفاءة الإدارة، ويحقق الاستهدافات المرجوة.

١ ـ المقصود بالاستراتيجيات الدولية للأعمال:

يقصد بالاستراتيجيات الدولية للأعمال تصميم الأهداف الدولية طويلة الأجل، ووضع الاستراتيجيات البديلة، والمفاضلة بينها لاختيار أنسبها وفقا للحاجة إليها.

وتُعد الاستراتيجية خطة عمل شاملة على مستوى الشركة الدولية وفروعها التابعة وهى توضع بواسطة الشركة الأم، لتمثل معايير تسترشد بها الفروع التابعة في الدول المضيفة المختلفة، يحددون بناء عليها توجهاتهم ويصنعون قراراتهم الرامية إلى بلوغ الأهداف المخططة.

وتبنى الشركة الدولية استراتيجياتها على إدراك الشركة الأم لنقاط القوة أو الضعف بها، ولتشكيلة مواردها وخبراتها المتاحة، بهدف:

أ ــ تعزيز نقاط القوة وتعظيم فرص الإفادة منها.

ب ــ تحديد القيود أو المعوقات والتخفيف من حدتها.

ويستهدف بتصميم/ اختيار الاستراتيجيات تحقيق الشركة الدولية مركزًا سوقيا رائدًا يفوق منافسيها، أو أن تكون على مستواهم في إشباع احتياجات ورغبات السوق/ الأسواق المضيفة التي يعملون بها.

والاستراتيجية بهذا تعد توجيها مخططا لبرامج وأنشطة الشركة الدولية لتفيد من الفرص السوقية التي تظهر بفعل التغيرات الديناميكية المستمرة الحادثة في بيئة الأعمال، وفى السوق/ الأسواق المستهدفة، مثال ذلك: ظهور حاجة جديدة لسلعة/ لخدمة بفعل تغير تفضيلات وأذواق وحاجات المستهلكين/ العملاء، أو بفعل التطور التكنولوجي وذلك بتطوير منتجات يطلبها السوق، أو تحقق وتهيئ مزايا أكثر إشباعًا للمستهلكين/للعملاء.

فالاستجابة لهذه التغيرات وغيرها يكمن في إدراك الشركة الأم لوجود الفرصة/الفرص السوقية، والقدرة على تصميم وتطوير استراتيجية فاعلة لمقابلتها والإفادة منها. وكذا قدرة الفروع التابعة على تنفيذ هذه الاستراتيجية بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

٢ ـ عناصر اختيار/تصميم الاستراتيجيات الدولية للأعمال:

يعتمد اختيار/ تصميم أي استراتيجية دولية للأعمال على العديد من العناصر، تتمثل أهمها فيما يلي:

١/٢ الغاية النهائية للشركة الدولية أو رسالتها:

يقصد بذلك تحديد الشركة الدولية لما يلي:

أ- حجم مبيعاتها الدولية.

ب- مزيج المنتجات المقدمة لكل دولة مضيفة.

ج- مجالات الأنشطة التي تعمل فيها الشركة الأم والفروع التابعة.

د- الدول المضيفة التي تنتشر فيها فروع الشركة الدولية.

هـ- فلسفة المنظمة ومعتقداتها والقيم التي تحكم سلوكها في التعامل مع الثقافات المضيفة المغايرة.

و- الصورة الذهنية أو الانطباع الذي ترغب الشركة الدولية في ترسيخه في أذهان المتعاملين معها.

٢/٢ هيكل الأهداف طويلة الأجل الذي تسعى الشركة الدولية إلى تحقيقه:

من أمثلة هذه الأهداف ما يلي:

١/٢/٢: الربحية.

٢/٢/٢: النمو.

٣/٢/٢: التوسع.

٤/٢/٢: الاستقرار.

٥/٢/٢: نقل التكنولوجيا وتقديم مساعدات فنية.

٦/٢/٢: الهروب من منافسة الشركات في دولتها الأم.

٧/٢/٢: تصريف منتجات أو مستلزمات متقادمة أو ملوثة للبيئة.

٨/٢/٢: غزو واختراق دول وأسواق مضيفة جديدة.

٩/٢/٢: تدعيم شهرتها السوقية وأسمائها وعلاماتها التجارية.

٣- المتطلبات المعلوماتية لاختيار/تصميم الاستراتيجيات الدولية:

يأخذ اختيار/ تصميم الاستراتيجيات الدولية للأعمال في الاعتبار ما تجريه الشركات الدولية من تحليلات للمتغيرات البيئية المضيفة والتي تشكل معلومات يستهدف بها تحديد الفرص المواتية التي يتعين اقتناصها والإفادة منها، وكذا التهديدات المعوقة التي يتعين مواجهتها لتلافيها أو التقليل من آثارها. وكذلك المساعدة في عمليات الاختيار من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة، وأنسب الطرق لبلوغها.

ويحتاج المصمم الاستراتيجي إلى إجراء تحليلات بيئية لمجموعتين من العوامل هما:

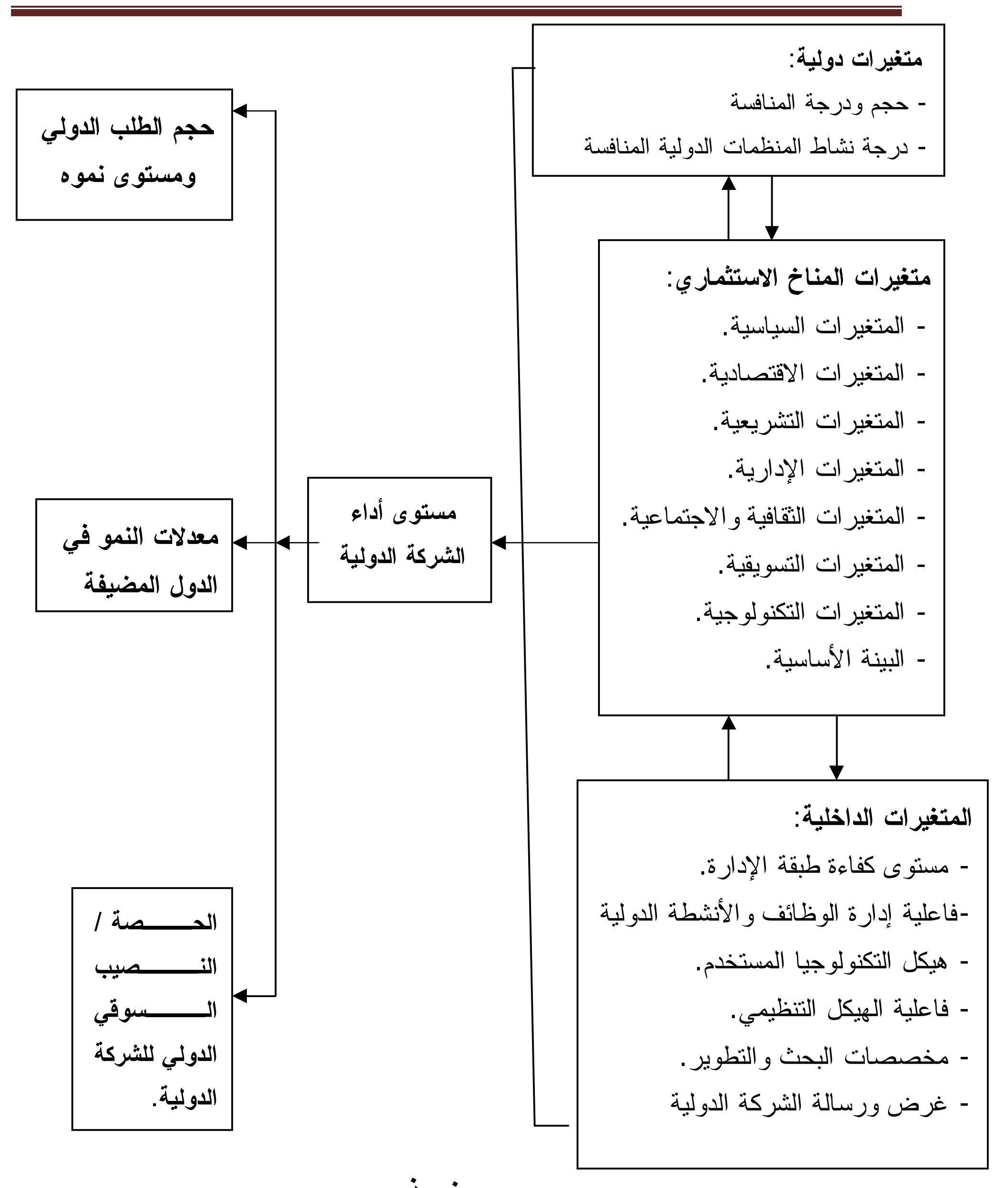
أ ــ **العوامل الخارجية**:

يقصد بها متغيرات المناخ الاستثماري الخاص بالدول المضيفة المزمع العمل فيها، وظروف المنافسة الدولية. كما تتضمن العوامل الخارجية تحليلا للبيئة الأشمل المحيطة بالشركة الدولية.

ب ــ **العوامل الداخلية**:

يقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالشركة الدولية ذاتها وبالسلع/الخدمات التي تقدمها.

ويمكن تصوير أهم المعلومات التي يهيئها تحليل العوامل السابقة في النموذج التالي:



نموذج

العوامل والمتغيرات التي يجب أخذها في الحسبان

اختيار/ تصميم الاستراتيجيات

٤ ـ أنواع استراتيجيات أعمال الشركات الدولية:

يمكن التمييز بين الثلاثة أنواع التالية من استراتيجيات أعمال الشركات الدولية:

١/٤ الاستراتيجيات العامة على مستوى الشركة الأم.

٢/٤ استراتيجيات التعامل مع المنافسة الدولية.

٣/٤ استراتيجيات تدويل الأعمال والأنشطة.

وفيما يلي توضيح لكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات:

١/٤ الاستراتيجيات العامة على مستوى الشركة الأم :

يمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى الأربعة استراتيجيات التالية:

١/١/٤ استراتيجية النمو:

تتضمن هذه الاستراتيجية الثلاث استراتيجيات البديلة التالية:

أ ــ استراتيجية التركيز:

حيث تركز الشركة الدولية على منتج واحد أو مجموعة محددة من المنتجات المتصلة والمترابطة ببعضها البعض. ولاستخدام هذه الاستراتيجية يمكن للشركة الدولية إجراء ما يلي:

١ــ تنمية السوق الذي تتعامل فيه وتوسيع عدد الدول المضيفة التي تتعامل معها في ظل المنتجات الحالية التي تقوم بإنتاجها.

٢ــ تنمية وتطوير المنتج الرئيسي الذي تقوم بإنتاجه أو إضافة منتج مكمل يمكن لها بيعه في الدول المضيفة الحالية التي تتعامل معها.

٣ــ التكامل الأفقي، حيث تقوم الشركة الدولية بإضافة نشاط جديد أو أكثر ينتج منتجات مشابهة. وغالبًا ما تتم عمليات التكامل الأفقي عن طريق قيام الشركات الدولية بشراء شركات أخرى تعمل في نفس النشاط.

ب ــ إستراتيجية التكامل الرأسي:

حيث تقوم الشركة الدولية بالدخول في مجالات أعمالية تنتج منتجات يمكن لها استخدامها كأحد مدخلات الإنتاج لمنتج آخر ويسمي هذا **بالتكامل الأمامي** .كما يمكن للشركة الدولية في ظل التكامل الرأسي القيام بتسويق منتجات وسيطة في دول مضيفة أخرى، أو تسويق منتجات تامة الصنع في الدول المضيفة ويطلق على هذا الأسلوب **بالتكامل الخلفي**.

جـ ــ استراتيجية التنويع:

حيث تقوم الشركة الدولية بإنتاج منتجات في الدول المضيفة التي تعمل بها تختلف عن تلك المنتجات التي تقوم بإنتاجها في دولتها الأم. وقد يكون **التنويع مركز** عندما يرتبط التنويع بنفس مجال الصناعة التي تعمل بها الشركة الدولية ولكن يتم إنتاج/تسويق منتجات في الدول المضيفة تختلف عن تلك الموجودة في الدولة الأم. كما أن **التنوع قد يكون مختلط** عندما تقوم الشركة الدولية بإنتاج/ تسويق منتجات في الدول المضيفة التي تعمل بها لا ترتبط بتلك المنتجات الحالية التي تقوم بإنتاجها/ تسويقها في دولتها الأم.

وترمى استراتيجية النمو إلى تحقيق الأهداف التالية للشركة الدولية:

١ ــ زيادة الأرباح والمبيعات الدولية.

٢ ــ البقاء والاستمرار في الصناعة التي تعمل بها.

٣ ــ الاستجابة لضغوط السوق الدولية، والضغوط التي تفرض عليها في بعض الدول المضيفة التي تعمل بها.

٤ ــ ترسيخا لاسم الشركة الدولية وشهرتها السوقية في أذهان العملاء والمستهلكين في الدول المضيفة المختلفة.

ويتطلب استخدام الشركة الدولية لهذه الاستراتيجية ما يلي:

١ ــ أن تتوافر في الدول المضيفة التي تعمل بها الشركة الدولية درجة عالية من النمو.

٢ ــ وجود حالة من الرخاء الاقتصادي في الدول المضيفة التي توجد بها فروع للشركة الدولية.

٢/١/٤ استراتيجية الثبات أو الاستقرار:

حيث تقوم الشركة الدولية بإدخال بعض التغيرات البسيطة في مزيج المنتجات الحالية التي تنتجها، أو إجراء تغييرات بسيطة في الدول المضيفة التي تسوق فيها منتجاتها، أو إجراء تغييرات في طرق وأساليب الإنتاج التي تتبعها في الدول المضيفة في الأجل القصير بهدف زيادة مستوى أرباحها.

وفى ظل هذه الاستراتيجية قد تستخدم الشركة الدولية ما يسمى **باستراتيجية الحصاد/ الجني** بمعني قيام الشركة الدولية باستثمار مزيد من الأموال في الدول المضيفة بهدف تعظيم الربحية على مستوى الشركة الأم ككل، أو بغرض الإبقاء على مراكزها السوقية في الدول المضيفة التي تعمل بها فروعها التابعة.

وتستخدم الشركة الدولية هذه الاستراتيجية البديلة إذا توافرت حالة أو أكثر مما يلي:

أ- ارتفاع تكلفة الإنتاج أو التسويق على مستوى الشركة الأم.

ب- ظهور منافسين جدد في الدول المضيفة المختلفة أو في دولتها الأم.

ج- تغير تفضيلات العملاء/ المستهلكين في الدول المضيفة التي تعمل بها الفروع التابعة.

د- تشبع الدول المضيفة بالمنتجات الحالية التي تقدمها الشركة الأم وفروعها التابعة.

هـ- صغر الحصة السوقية الدولية للشركة الأم.

و- أن المجهودات والأنشطة المبذولة من قبل الشركة الدولية لم تعد فاعلة في استقرار المبيعات الدولية على مستوى الشركة الأم، ولا تساعد في الحفاظ على قوة مركزها التنافسي.

ويتطلب استخدام الشركة الدولية لهذه الاستراتيجية توافر العوامل التالية:

١- ارتقاء فنون وأساليب الإنتاج، ومستوى التكنولوجي المستخدم في الصناعة التي تعمل بها.

٢- أن تتسم عناصر المناخ الاستثماري في الدول المضيفة التي تعمل بها فروعها بدرجة كبيرة من الاستقرار.

٣/١/٤ الاستراتيجية الدفاعية:

تستخدم الشركات الدولية هذه الاستراتيجية عندما تواجه مراكزها الرئيسية في دولها الأم أو فروعها التابعة في الدول المضيفة المختلفة أزمات أو مشكلات حادة، أو عند التعرض لخسائر متتالية.

وتأسيسًا على ذلك **تستخدم الشركة الدولية هذه الاستراتيجية بغرض** تحقيق هدف أو أكثر مما يلي:

أ- بقائها واستمرارها.

ب- خفض التكاليف على مستوى المراكز الرئيسية الأم.

ج- منع الخسائر أو التقليل من حدتها.

ولتحقيق الاستهدافات السابقة تستخدم الشركات الدولية عديد من الاستراتيجيات البديلة نعرضها على النحو التالي:

أ ـ استراتيجية الالتفاف:

تستخدم الشركات الدولية هذه الاستراتيجية لكي تغير من الظروف والاتجاهات السلبية أو المعادية لها في بعض الدول المضيفة بغرض تحقيق معدل عائد مناسب على استثماراتها في هذه الدول.

ويساعد تطبيق هذه الاستراتيجية الشركة الدولية على خفض تكلفة عملياتها الإنتاجية والتشغيلية الدولية على مستوى مراكزها الرئيسية، أو العمل بصورة أكثر كفاءة، أو بغرض تخفيض حجم العمليات الدولية الخاصة بها. فدفع مستويات

منخفضة من الأجور أو تأجير المعدات ومستلزمات الإنتاج الآلية والميكانيكية بـــدلا من بيعها إلى الدول المضيفة لهى أمثلة لهذه الاستراتيجية.

ب- استراتيجية التجريد أو التخلص من الأصول:

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تواجه الشركات الدولية بضغوط دولية كبيرة لا تستطيع مواجهتها، مثال: اشتداد حدة المنافسة، تزايد حدة المخاطر السياسية فـــي بعض الدول المضيفة، عدم قبول بعض الدول المضيفة أي شكل من أشكال الملكيـــة الأجنبية أي توافر اتجاهات عدائية ضد تملك الأجانب لأصول إنتاجية فـــي بعــض الدول المضيفة في هذه الحالة قد تقوم الشركة الدولية ببيع أصولها أو بعض منهـــا، أو قد تقوم ببيع جزء من مخزونها الاستراتيجي الموجود في بعض الدول المــضيفة وذلك إذا لم يكن لديها قدرات مالية كافية تمكنها من البقاء والاستمرار.

جـــ ـــ استراتيجية التصفية:

يقصد بذلك قيام الشركة الدولية ببيع أحد أو بعض فروعها المملوكة في دولة مضيفة أو أكثر، أو إنهاء تعاقداتها بها عندما تتوقع الشركة الأم ظروفًـــا مـــستقبلية غير ملائمة لها.

د ـــ استراتيجية الحشد:

حيث تقوم الشركة الدولية بدخول مجالات وأنشطة أعمالية دولية جديـــدة لـــم تباشر ها من قبل في الدول المضيفة المختلفة، أو قيامها بالعمل في نفس النشاط في ذات الدولة المضيفة ولكن تحت اسم مختلف عما كانت تعمل به.

وحقيقة الأمر **تستخدم الشركات الدولية أكثر من طريقة لتطبيق استراتيجية النمو**، تتمثل في الطرق التالية:

١ ــ النمو الذاتي:

بمعنى قيام الشركة الدولية بتوسيع نطاق عملياتها الدولية، والحصول على أكبر نصيب سوقي ممكن في الدول المضيفة التي تعمل بها مستخدمة نفس مزيج منتجاتها الحالية.

٢ ــ الاستحواذ:

حيث تقوم الشركة الدولية بشراء أصول وخطوط إنتاج منظمات أخرى في الدول المضيفة التي تعمل بها بغرض ضمها لعملياتها الدولية التي تقوم بها.

٣ ــ الاندماج:

بمعنى اتحاد شركتين دوليتين، أو شركة دولية وشركة محلية أو أكثر في شركة واحدة جديدة تتوحد فيها العمليات لتنتج بذلك شركة جديدة وتلغى الشركات المندمجة.

٤ ــ المشروعات المشتركة:

وذلك بأن تقوم شركة دولية أو أكثر وأخرى محلية بتوجيه مواردهم المالية أو الإنتاجية أو التسويقية أو البشرية أو مزيج منها - وفقًا لشروط المشاركة ــ إلى مشروع أو منتج جديدة.

ويمكن تلخيص أدوات تطبيق استراتيجيات النمو في الجدول التالي:

جدول

أدوات تطبيق استراتيجيات النمو

نوع استراتيجية النمو	طريقة النمو
استراتيجية التركيز	ذاتي
التكامل الرأسي	ذاتي أو الاستحواذ أو الاندماج
التنويع المركز	ذاتي أو الاستحواذ أو الاندماج
التنويع المركب أو المختلط	الاستحواذ أو الاندماج

٢/٤ استراتيجيات المنافسة الدولية :

توضح هذه الاستراتيجيات كيفية عمل الشركات الدولية داخل الدول المضيفة المختلفة من خلال فروعها التابعة، وكذا كيفية تعامل هذه الشركات مع المنافسة الدولية.

وتعد هذه الاستراتيجيات أقل عمومية من تلك الاستراتيجيات المستخدمة على مستوى الشركة الأم، حيث تتعامل استراتيجيات المنافسة الدولية مع الآتي:

أ ــ مكانة ومركز الشركة الدولية أو فروعها التابعة داخل الدول المضيفة.

ب - قدرة الشركة الدولية أو فروعها التابعة على مواجهة المنافسة الدولية أو المحلية.

ويكمن نجاح تطبيق استراتيجيات المنافسة الدولية في التعرف على الاستراتيجية المناسبة التي يمكن استخدامها ــ ضمن استراتيجيات المنافسة - في المواقف المختلفة، حيث أن استخدام أي استراتيجية منها ينتج عنه مخاطر، كما يتطلب تطبيقها لمهارات، وموارد، وأوضاع تنظيمية مختلفة لنجاح تطبيقها. ويفيد هنا استخدام مدخل المقارنة التطويرية النموذجية Benchmarking لمعرفة ورصد

جوانب التميز لدى الشركة الدولية عن منافسيها، وكذا مواطن الضعف لديها والتي يلزم تطويرها وإدخال التحسينات والتعديلات عليها.

ويمكن **تقسيم استراتيجيات المنافسة الدولية** إلى ثلاثة استراتيجيات هي:

١ ــ استراتيجية التكلفة المرشدة.

٢ ــ استراتيجية تميز المنتج/ الخدمة.

٣ ــ استراتيجية التركيز على المنتج.

وفيما يلي توضيح لكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات الثلاثة:

٤/٢/١ استراتيجية التكلفة المرشدة:

يمكن توضيح محاور تركيزها، والمتطلبات المهارية والتنظيمية اللازمة لتطبيقها، ومزايا استخدامها كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول

توصيف استراتيجية التكلفة المرشدة

مزايا الاستخدام	المتطلبات التنظيمية	المتطلبات المهارية والموارد اللازمة للتطبيق	محور/محاور التركيز
• تحقيق عائد أعلى من متوسط العائد المعتاد تحقيقه • إمكانية مواجهة المنافسة الدولية لأنه من الصعوبة منافسة الشركة خارج نطاق المنافسة السعرية • تقوية وتدعيم المركز التنافسي • إمكانية مواجهة الضغوط والمخاطر الاستثمارية	• رقابة محكمة على بنود التكلفة • تقارير رقابية تفصيلية ودائمة • تحديد المسئوليات بوضوح • الالتزام بتطبيق الموازنات الكمية الموضوعة	• زيادة الاستثمارات المالية ونموها • مهارات وفنون الإنتاج • تخفيض تكلفة توزيع المنتج دولياً • أن تتسم الشركة الدولية ببعض المزايا عن المنافسين مثالا: • كبر النصيب السوقي الدولي • وفرة المواد الخام ومستلزمات الإنتاج • وجود تصميمات فاعلة	• إنتاج المنتج عند أقل تكلفة قياساً بالمنافسين اعتماداً على الخبرة والكفاءة. • يحتاج خفض التكلفة إلى الاهتمام بطرق الإنتاج، وجود حد أدنى من العملاء/المستهلكين في الدول المضيفة التي تعمل بها، تخفيض جميع التكاليف الخاصة بالفروع التابعة مثال: تكلفة المبيعات والبحث والتطوير وتكلفة مدخلات

		تنتج سهولة التصنيع	الإنتاج

٢/٢/٤ إستراتيجية تميز المنتج:

يمكن توضيحها كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول

توصيف استراتيجية تميز المنتج

مزايا الاستخدام	المتطلبات التنظيمية	المتطلبات المهارية والموارد اللازمة للتطبيق	محور/محاور التركيز
• حماية الشركة الدولية نتيجة ولاء مستهلكون الدول المضيفة ورضائهم • تدعيم فرص وضع سعر مرتفع للاسم والعلامة التجارية • إمكانية زيادة المخصصات والاحتياطيات بسبب قدرة الشركة الدولية على فرض الأسعار العالية لمنتجاتها /خدماتها • مرونة التعامل مع مصادر التوريد عند زيادة الأسعار لوجود احتياطيات مالية • مواجهة الضغوط وعدم التأكد لعدم وجود متغيرات للمقارنة مع ما يقدمه المنافسون من منتجات /خدمات • تحد من إمكانية دخول منافسين جدد للدول المضيفة التي تعمل بها الشركة الدولية حيث الحاجة لمنافس قوى لديه القدرة على التغلب على المنتج/الخدمة المتميزة ذات درجة الولاء العالية • تدعيم الموقف التنافسي	• وجود مساندة وقوية من أنشطة البحث والتطوير والأنشطة التسويقية • موضوعية المقاييس المستخدمة إضافة إلى المقاييس الكمية • قوى بشرية ذات مهارة عالية ومحترفة • التآلف والتناغم بين مجموعة المهارات المتميزة • تعاون كبير بين الفروع التابعة في الدول المضيفة بعضها البعض، وبينها وبين الشركة الأم	• قدرات تسويقية عالية • هندسة المنتج • وجود قدرات إبداعية • وجود أنشطة بحث وتطوير • السمعة الطيبة • توافر درجة عالية من تكنولوجيا القيادة • إتباع الأعراف والتقاليد السائدة في الدول المضيفة التي تعمل بها.	• اتخاذ كافة التدابير والأفعال التي تجعل المنتج الذي تقدمه متميز وفريد • مثال: ترسيخ صورة ذهنية طيبة لاسم الشركة وعلامتها التجارية والتصميمات الموضوعة، ومستويات الجودة. • الفن التكنولوجي المستخدم وما ينتجه من مزايا: التسهيلات والخدمات المقدمة للدول المضيفة • تكمن المزايا التنافسية في الاختلافات المميزة للمنتج • تحمل الشركة الدولية لتكلفة عالية في البداية للوصول إلى التميز، حيث الحاجة إلى: • مواد خام ومستلزمات إنتاج عالية الجودة • عمليات بحث وتطوير مكثفة • احتمال تسعير المنتج /الخدمة بسعر مرتفع تتقبله الدولة المضيفة من أجل الحصول على الجودة العالية

• تحقيق ربحية عالية بالرغم من عدم زيادة النصيب السوقي الدولي			

٣/٢/٤ إستراتيجية التركيز على المنتج:

تتمثل محاور تركيز هذه الإستراتيجية فيما يلي:

١ــ التركيز على الدول المضيفة، والشرائح السوقية وقطاعــات المــستهلكين/ العمــلاء المنتظر خدمتهم.

٢ ــ تقسيم الدول المضيفة المحتمل تواجد فروع بها جغرافيا.

٣ ــ التركيز على عدد محدود نسبيًا من الدول المضيفة.

٤ ــ تسعى الشركات الدولية إلى تخفيض التكاليف.

وتأسيسًا على المحاور السابقة تقوم الشركة الدولية باستخدام كافة الــسياسات الخاصة باستراتيجيتي التكلفة المرشدة، وتميز المنتج، حيث يتم توجيههــا لتحقيــق الموازنات الموضوعة.

٣/٤ استراتيجيات تدويل الأعمال والأنشطة :

كما ذكرنا من قبل، فإن سعى المنظمات لتدويل أعمالهــا وعملياتهــا خــارج نطاق دولها الأم إنما يستهدف تحقيق مجموعة من الأهداف، التي يتمثل أهمها فــي تحقيق الربحية على مستوى الشركة الأم، والاستقرار، والنمو والتوسع في الأسواق الدولية المضيفة.

ولتحقيق مجموعة الاستهدافات السابقة تقوم الشركات الدولية بتخطيط محفظه دوافعها التي تجيب على مجموعة الاستفسارات التالية:

أ- أين توجد الدول المضيفة ذات معدلات النمو المرتفعة ؟

ب- هل ستقوم المنظمة بدخول الدول المضيفة هذا العام؟ أم لا ؟

ج- هل ستعمل الشركة الدولية في الدول ذات المخاطر المرتفعة أم لا ؟

د- ما هي نوعية وحجم الاستثمارات التي سيتم توظيفها في كل دولة مضيفة ؟
هـ- أين توجد الدول ذات الوفرة في مدخلات ومستلزمات الإنتاج، وما هي تكلفة الحصول عليها من هذه الدول ؟
و- ما هي درجة المنافسة المحتمل مواجهتها من جانب المنظمات المحلية الموجودة في الدول المضيفة المزمع العمل فيها ؟
ز- ما هو حجم السوق، والنصيب السوقي للشركة الدولية في الدولة المضيفة ؟
ح- ما هي درجة التأكد المتوافرة لدى الشركة الدولية عن السوق أو الأسواق المضيفة؟

وتوفر الإجابة على مجموعة الاستفسارات السابقة إمكانية قيام الشركة الدولية بالاختيار من بين الإستراتيجيات البديلة التالية :

٤/٣/١ إستراتيجية الاستخلاص:

تستخدم هذه الاستراتيجية أسلوب التصدير المباشر نظرًا لانخفاض مخاطره، أو قد تلجأ الشركة الدولية إلى منح التراخيص. ويستهدف بهذه الاستراتيجية تخفيض حجم الاستثمارات في مستلزمات ومدخلات الإنتاج. ولهذا يكون العائد المحقق منها عالٍ.

٤/٣/٢ استراتيجية الاختراق:

تستخدم هذه الاستراتيجية العقود طويلة الأجل في الأسواق الدولية الجديدة. هذا مع استثمار مبالغ كبيرة لمنح التسهيلات، وعمل عقود طويلة الأجل مع مصادر التوريد المختلفة. وبهذا تضمن الشركة الدولية بيع منتجاتها لأطول فترة ممكنة.

٤/٣/٣ استراتيجية التخلص من الفائض:

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يوجد لدى الشركة الدولية فائض في المنتجات التي تنتجها نتيجة لصغر الطاقة الاستيعابية في الأسواق الأم. وهنا تتجه الشركة الدولية إلى الأسواق الدولية لبيع هذا الفائض بأسعار منخفضة كوسيلة لتصريفه، وحفظ التوازن في المخزون وفى تكلفته.

والمنظمات التي تستخدم هذه الاستراتيجية غالبًا مـــا تنظـــر إلـــى الفـــرص التسويقية قصيرة الأجل في الأسواق المضيفة.

٤/٣/٤ استراتيجية الاستكشاف:

حيث توجه الشركة الدولية قدر محدود من استثماراتها في الـــدول المـــضيفة لبيان ما إذا كان بمقدورها عمل وعقد تعاقدات أكبر في المستقبل أم لا.

وتتيح هذه الاستراتيجية للمنظمة الحصول على بعض الخبرات في التعامـــل مع الأسواق المضيفة الجديدة، وزيادة الاتصال بهذه الأسواق.

نماذج

اتخاذ القرارات التسويقية

تختلف القرارات الإدارية طبقاً لما إذا كانت تتخذ في حالة التأكد والمخاطرة ، وكذا في حالة المنافسة ويتحدد الاختلاف على ضوء حالات الطبيعة والنتائج ومدى القدرة على التحديد المسبق لحالة الطبيعة التي ستحدث ومعرفة احتمالاتها . وعلى أساس ذلك فإن الحالات التي تتخذ فيها القرارات التسويقية يمكن تصنيفها وفقا لما يلي :

١ ـ اتخاذ القرارات التسويقية في حالة التأكد والمخاطرة :

١/١ اتخاذ القرارات في حالة التأكد :

يكون متخذ القرار في حالة التأكد على علم تام بحالة الطبيعة التي ستحدث ، بمعنى أنه يمكن أن يحدد كمية الطلب والعوامل التي تؤثر في نتائج القرار وآثار القرار ونتائجه.

ويقصد بحالة الطبيعة الظروف والعوامل الخارجية التي تنشأ من العوامل الطبيعية والعشوائية التي ينتظر أن تسود عند تطبيق إستراتيجية معينة وتؤثر على عائد (سواء تم التعبير عنه بمقياس نقدي كالربح أو المبيعات ، أو تم قياسه بالقيمة الحالية ، أو تم التعبير عنه بمقياس غير نقدي) أو نتيجة القرار دون أن يكون لمتخذ القرار أي سيطرة عليها .

ويتميز القرار في حالة التأكد بوجود :

- عدة بدائل (إستراتيجيات) .

- حالة طبيعة واحدة .
- عائد واحد لكل إستراتيجية .

ويتخذ جدول العائد (ع) الشكل التالي :

الإستراتيجيات (س)	حالة الطبيعة (ط ١)
س١	ع ١١
س٢	ع٢١
:	:
س ن	ع ن١

ويتضح من الجدول أن كل إستراتيجية من الإستراتيجيات المتاحة تؤدي حتماً إلى عائد واحد حيث يوجد عامود واحد فقط في جانب العائد . والقاعدة التي تستخدم لاختيار الإستراتيجية هي اختيار تلك ألإستراتيجية التي تحقق أكبر عائد ممكن .

مثال :

تقدمت احدي الجهات إلى شركة لإنتاج الأثاث لطلب (٥٠٠) مكتب بسعر ٤٠٠ جنيه للمكتب الواحد ، وبحساب التكاليف الثابتة لهذه الطلبية وجد أنها تبلغ ٣٠٠٠٠ جنيه ، والتكلفة المتغيرة للوحدة ٣٠٠ جنيه . فعلى ضوء ذلك تكون الإستراتيجيات المتاحة أمام الشركة على أساس معيار تحقيق أقصى ربح ممكن هي :

- قبول الطلبية إذا كانت تؤدي إلى ربح الشركة

- رفض الطلبية إذا كانت تؤدي إلى خسارة الشركة

وبحساب الربح في الحالتين يمكن التوصل إلى القرار المناسب :

الربح (في حالة قبول الطلبية) = ٥٠٠ × ٤٠٠ – ((٥٠٠ × ٣٠٠) + ٣٠٠٠٠)

= ٢٠٠٠٠٠ - (١٥٠٠٠٠ + ٣٠٠٠٠)

= ٢٠٠٠٠٠- ١٨٠٠٠٠ = ٢٠٠٠٠ جنيه

الربح (في حالة رفض الطلبية) = صفر

الإستراتيجيات	حالة الطبيعة
قبول الطلبية	**٢٠٠٠٠**
رفض الطلبية	**صفر**

وحيث أن المعيار المستخدم في حالة اتخاذ القرارات في حالة التأكد هو اختيار الإستراتيجية التي تحقق أقصى عائد فإن الشركة سوف تقرر قبول الطلبية حيث أنها ستحقق ربحاً قدره ٢٠٠٠٠ جنيه .

مثـــال :

افترض أن احدي الشركات ترغب في زيادة مبيعاتها ، وبعد دراسة الوسائل المختلفة لتنشيط المبيعات وجدت الشركة أن أفضل وسيلة لتحقيق هذا الهدف هو القيام بحملة إعلانية تبلغ تكلفتها ٥٠٠٠٠٠ جنيه ، وبدراسة الوسائل الإعلانية المختلفة وجدت الشركة أن أفضل وسيلة إعلانية هي الإعلان عن طريق التليفزيون ، وكان أمام الشركة ثلاث استراتيجيات للاختيار من بينهم تمثلت في الآتي :

الإستراتيجية الأولي تتمثل في الإعلان عقب نشرة الأخبار مباشرة ، وتبلغ تكلفة هذه الإستراتيجية ٢٥٠٠٠٠ جنيه ، ويتوقع أن تؤدي إلي زيادة المبيعات بمبلغ ٢٦٥٠٠٠ جنيه .

الإستراتيجية الثانية تتمثل في الإعلان عقب انتهاء مسلسل العصر ، وتبلغ تكلفة هذه الإستراتيجية ٢٧٥٠٠٠ جنيه ، ويتوقع أن تــؤدي إلــي زيــادة المبيعــات بمبلــغ ٢٩٠٠٠٠ جنيه .

الإستراتيجية الثالثة تتمثل في الإعلان قبل إذاعة السهرة اليومية ، وتبلغ تكلفة هــذه الإستراتيجية ٣٠٠٠٠٠ جنيه ، ويتوقع أن تــؤدي إلــي زيــادة المبيعــات بمبلــغ ٣٣٠٠٠٠ جنيه .

فما هي أفضل إستراتيجية يمكن للشركة اختيارها في هذه الحالة ؟

الحـــــــل

تكمن المشكلة هنا في معيار المفاضلة بين الاستراتيجيات الــثلاث الــسابقة ، حيث أن لكل إستراتيجية تكلفتها وإيراداتها ، ولا يوجد أساس واضح للاختيار مــن بينها . فهل يتم الاختيار علي أساس أقل تكلفة ــ أم أكبر إيراد ، أم أكبــر صــافي ربح ، أم تلك الإستراتيجية التي تحقق أعلي نسبة عائد .

ويعد معيار تحقيق أعلي نسبة عائد معيارا مناســبا للمفاضــلة بــين الــثلاث استراتيجيات في هذه الحالة ، حيث أن الهدف ليس هو تدنية التكلفة ، كما أنم تحقيق أكبر إيرادات معيارا غير مناسبا إذ يجب أن نأخذ في الحسبان التكلفــة التــي يــتم تحملها في سبيل تحقيق هذا الإيراد .وكذا فان معيار صافي الربح لن يعالج المشكلة حيث نجد أن الإستراتيجيتين الأولي والثانية تنتج نفس القدر من صافي الربح .

وتأسيسا علي ما سبق **يتم احتساب معدل العائد من خــلال** قــسمة المبيعــات المحققة من كل إستراتيجية علي تكلفة استخدام هذه الإستراتيجية، وذلك علي النحــو المبين في الجدول التالي :

البيان	التكلفة بالجنيه	الزيادة المتوقعة في المبيعات	معدل العائد

الإستراتيجية الأولي	٢٥٠٠٠٠	٢٦٥٠٠٠	١،٠٦
الإستراتيجية الثانية	٢٧٥٠٠٠	٢٩٠٠٠٠	١،٠٥
الإستراتيجية الثالثة	٣٠٠٠٠٠	٣٣٠٠٠٠	١،١

ويتضح من الجدول السابق أن الإستراتيجية المثلي في هذه الحالة تتمثل في الإعلان قبل إذاعة السهرة اليومية حيث تنتج أكبر معدل عائد لكل جنيه ينفق علي الإعلان .

٢/١ اتخاذ القرار في حالة المخاطرة :

في حالة المخاطرة لا يكون متخذ القرار على علم تام بحالة الطبيعة التي ستحدث ولكنه يعلم احتمال حدوث كل حالة من حالات الطبيعة على ضوء تكرار حدوثها في الماضي .

ويتميز القرار في حالة المخاطرة بوجود :

- عدة بدائل (إستراتيجيات) .
- عدة حالات طبيعة مع احتمال حدوث كل منها .
- أكثر من عائد واحد لكل إستراتيجية .

والجدول التالي يوضح العائد في حالة المخاطرة

الإستراتيجيات (س)	**حـالات ط١**	**الطبيـ ط٢**	**ـعة ط٣**
	,٢٥	,٢٥	,٥٠
س١	ع١١	ع١٢	ع١٣
س٢	ع٢١	ع٢٢	ع٢٣
:	:	:	:
س ن	ع ن١	ع ن٢	ع ن٣

ويتضح من الجدول أن كل إستراتيجية تؤدي إلى أكثر من عائـد واحـد حيث يوجد أكثر من عامود واحد في جانب العائد . **والقاعدة التي تستخدم لاختيار الإستراتيجية** هي اختيار تلك الإستراتيجية التي تحقق أكبر قيمة متوقعة للعائد .

مثـــال :

افترض أن أمام أحد رجال البيع ٥٠ عبوة من منتج ما يريد توزيعها ، وعليه أن يختار من بين منفذين للبيع أحدهما في القاهرة والآخر في الإسكندرية ، وكانـت توقعاته لحدوث حالات الطبيعة المختلفة هي كالآتي :

١ ـ احتمال أن يكون الجو معتدلا ٢٥% .

٢ ـ احتمال أن يكون الجو متقلبا ٥٠% .

وتوقع رجل البيع الاستراتيجيات التالية :

١ ـ الإستراتيجية الأولي " البيع في منفذ القاهرة " : تقدر الأرباح الصافية في ظل حالات الطبيعة المختلفة هي ٥٥٠٠٠ ، ٧٥٠٠٠ جنيه علي التوالي .

٢ ـ الإستراتيجية الثانية " البيع في منفذ الإسكندرية " : تقدر الأرباح الـصافية فـي ظـل حالات الطبيعة المختلفة هي ٦٠٠٠٠ ، ٤٠٠٠٠ جنيه علي التوالي .

فما هي أفضل إستراتيجية يمكن لرجل البيع إتباعها في هذه الحالة ؟

الحــــــل

نلاحظ هنا أننا أمام مشكلة اتخاذ قرار في حالة المخاطرة نظرا لوجود حالتين من حالات الطبيعــة واحتمالات حدوث كل منهما معروفة ، كما توجد إستراتيجيتان كل واحدة منهمـا لها نتيجتان لذلك فالمعيار المناسب للاختيار هو معيار أكبر قيمة متوقعة . ولأغراض الحل تتبع الخطوات التالية :

١ ـ حساب القيمة المتوقعة من كل إستراتيجية كالآتي :

١/١ القيمة المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية الأولي

= ٥٥٠٠٠ × ٠،٢٥ + ٧٥٠٠٠ × ٠،٥٠ = ٥١٢٥٠ جنيه

٢/١ القيمة المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية الثانية

= ٦٠٠٠٠ × ٠،٢٥ + ٤٠٠٠٠ × ٠،٥٠ = ٣٥٠٠٠ جنيه

٢ ــ إعداد مصفوفة العائد :

احتمالات حدوث حالات الطبيعة	٠،٢٥	٠،٥٠	القيمة المتوقعة
الاستراتيجيات	العوائد		
التوزيع في القاهرة	٥٥٠٠٠	٧٥٠٠٠	٥١٢٥٠
التوزيع في الإسكندرية	٦٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٣٥٠٠٠

٣ ــ اتخاذ القرار :

بمقارنة القيمة المتوقعة نتيجة تطبيق الإستراتيجيتين نجد أن الإستراتيجية المثلي هي التوزيع في منفذ القاهرة ، حيث ينتج أكبر عائد في ظل حالات الطبيعة المختلفة .

٢ ـ اتخاذ القرارات التسويقية في حالة المنافسة "نظرية المباريات" :

ماهية نظرية المباريات :

تختص نظرية المباريات بعملية اتخاذ القرارات في حالة المواقف التي تتميز بالصراع والمنافسة ، وتلك التي تتعارض فيها أهداف الأفراد أو المنظمات مع أهداف الآخرين . كما تعتمد النتائج المحققة علي ما يتخذ من قرارات وأفعال ، وعلي القرارات والاستراتيجيات التي يتبعها المنافسين .

معني هذا أن نظرية المباريات هي الحالة التي يواجه فيها متخذ القرار منافس يؤثر بقراراته على أعمال متخذ القرار ، وتتميز تلك الحالة بأن كل منافس يحاول

تحقيق أقصى فائـــدة له (مصلحته الشخصية) التي تتعارض مع مصلحة المنافس الآخر . ولهذا فان متخـــذ القرار لابد وان يضع في اعتباره رد الفعل الذي سيحدثه قراره على الطـــرف الآخر ، واحتمالات الأفعـــال التي سيقوم بها الطـــرف الآخر كنتيجة للقرار الذي اتخذه الطرف الأول.

كما تستهدف النظريـــة تحديد ما سيفعلـــه المنافســـــون تجاه موقف معين من اجل التوصل إلى أفضل النتائج . كما أن لكل قرار هدف يكافح المنافسين بلوغه وتحقيقه عن طريق اختيار الإستراتيجية المناسبة . وبصرف النظر عن مدي تحيز نتيجـــة المنافســـة لصالح أحد المنافسين إلا أن كل منافس يحـــاول فعل كل ما في وسعـــه لتعظيم ربحه أو تدنية خسائره .

وتختلف عملية اتخاذ القرارات في ظل المنافسة عنها في حالة التأكد والمخاطرة فيما يلي :

١ ــ أن المنافس لمتخذ القرار في نظرية المباريات منافس رشيد وفعال ، بينما المنافس في حالـــة اتخاذ القرار في ظل حالـــة التأكد والمخاطرة هو حالة الطبيعة .

٢ ــ أن معيار القرار في نظرية المباريات هو معيـــ ار أقصي الأدنيات أو أدني الأقصيات ، بينما معيار اتخاذ القرار في حالة التأكد والمخاطرة هو تعظيم الربح أو تخفيض الخسائر لأدني حد لها .

أنواع نماذج نظرية المباريات :

يمكن التمييز بين نماذج اتخاذ القرارات في حالة المنافسة وفقا للأسس التالية:

١ ــ التقسيم وفق عدد المتنافسين ، ونتائج المنافسة :

١/١ المنافسة الثنائية " الصفرية " :

حيث يكون عدد المتنافســـين اثنـــان ، ويساوي مجموع ما يكسبه أحد المنافسين ما يخسره المنافس الآخر ، بحيث تكون النتيجة الجبرية للمنافســـة

مساوية للصفر . ومن أمثلة هذا النوع من المنافسة حالة تنافس شركتين علي زيادة حصصهما السوقيـــة في سوق ثابت الحجم ، حيث يؤدي زيادة نصيب احدي الشركتين في الســـوق بقدر ما إلي نقص نصيب الشركـــــــــة الأخرى " المنافس " بنفس القدر .

٢/١ المنافسة متعددة الأطراف " غير الصفرية " :

هي تلك الحالـــة التي يزيد فيها عدد المنافسين عن اثنين ، ولا يتساوي مجموع ما يكسبه البعض من المنافسة مع مجموع ما يخسره البعض الآخر . ولذلك فان المجموع الجبري للمباراة لا يساوي صفرا . ومن أمثلة هذا النوع من المنافسة تنافس عدد من الشركات علي زيادة حصصهم السوقية في سوق غير ثابتة الحجم عن طريق القيام بحملات ترويجيـــة مكثفـــة مما يؤدي إلي زيادة الحجم الكلي للســـوق وبالتالـــي زيادة نصيب كل شركـــة بحيث يكون مجموع المكاسب والخسائر لكل المنافسين غير مساويا للصفر .

٢ ــ التقسيم وفق درجة التوازن :

١/٢ مباراة متوازنة:

ذات إستراتيجيـــة واحـــدة ، وهذا يعني أن كل منافس سوف يستخدم إستراتيجيـــة واحدة (خطـــة واحدة) تسمى الإستراتيجية المثلى . وفي هذه المباراة نقطة توازن يرتضيها الطرفين.

٢/٢ مباراة غير متوازنة:

ذات استراتيجيات مختلطة ، وهذا يعني أن المنافس سوف يستخدم أكثر من إستراتيجية (وذلك لعدم وجود إستراتيجية مثلى ، ونقطة توازن يرتضيها الطرفين)

٣ ــ التقسيم وفق درجة الصراع :

١/٣ مباراة تامة الصراع (ذات مجموع صفري) .

٢/٣ مباراة غير تامة الصراع (ذات مجموع غير صفري) .

ولا يوجد ما يمنع أن تكون المباراة خليطا بين هذه الأنواع الثلاثة ، فيمكن أن تكون المباراة بين طرفين وتامة الصراع ومتوازنة ، ويمكن أن تكون بين عدة أطراف وغير تامة الصراع وغير متوازنة.

عناصر المباراة :

أ- متخذي القرارات :

اصطلح على تسميتهم بالمتنافسين أو اللاعبون أو الأطراف المتصارعة.

ب - الاستراتيجيات :

لكل لاعب مجموعـــة من الاستراتيجيات (الخطط) يستخدمها تجاه الطرف الآخر وذلك من خلال العوامل التي يسيطر عليها كل لاعب.

ج- مصفوفة العوائد:

مصفوفـــة تعكس العوائد التي يحصل عليها كل طرف نتيجـــــة استخدامـــه لأحدي الخطط (الاستراتيجيات) لتحقيق أهدافه في مقابل استخـــدام الطرف الآخر لإحدى استراتيجياته لتحقيق أهدافه.

وسنركز في النقاط التالية على المباراة الثنائيـــة المتوازنة التي يلعبها طرفين وهي تامة الصراع.

المباراة الثنائية لمتوازنة :

عرفناها بأنها ذات إستراتيجيـــة واحـــدة ، وهذا يعني أن كـــل منافس سوف يستخدم إستراتيجية واحدة (خطة واحدة) تسمى الإستراتيجيـــة المثلى ، وفي هذه المباراة نقطة توازن يرتضيها الطرفين.

ويتطلب تطبيق هذا النوع من المباريات ما يلي :

١ ــ أن يكون عدد المنافسين اثنين ، يتاح لكل منافس ما يلي :

١/١ اختيار إستراتيجية واحدة فقـــط من بين مجموعة استراتيجيات محدودة متاحة أمامه.

٢/١ المعرفـــة التامـــة بالاستراتيجيات المتاحة للمنافس الآخر ، والعلم التام بالنتائج والعوائد المرتبطة بكل مجموعة من الاستراتيجيات .

٣/١ اختيار كل منافس الإستراتيجيـــة التي يريد تطبيقها دون أن يكون علي علم بالإستراتيجية التي سيختارها المنافس الآخر .

٢ ــ إن ما يكسبـــه احد المنافسين يعـــد خســـارة بالنسبة للمنافس الآخر وبالتالي المجموع النهائي للمباراة يساوي صفر.

٣ ــ أن يتخذ القرار في حالة المنافسة .

٤ ــ أن كل منافـــــس يعتبر رشيدا ، بمعني أن الذي يحفزه هو تعظيم العـــوائد أو تدنية الخسائر إلي أدني حد لها .

ويتم تطبيق نظرية المباريات عن طريق تطبيق ثلاث خطوات هي:

١ ــ إعداد مصفوفة النتائج (العوائد) .

٢ ــ البحث عن الإستراتيجية الأفضل لكل لاعب.

٣ ــ الوصول إلى قيمة المباراة .

مثـــال :

افترض أن هناك شركتان تتنافسان على نفس السوق (مباراة ذات طرفين وتامـــة الصراع وفيما بعد سيتضح لنا أنها متوازنة) وكانت البيانات المتاحة كالآتي :

الشركة الأولى (س) :

تريد إدخال عبوة جديدة للمنتج إلى السوق ، بإتباع ثلاث استراتيجيـــات وهي:

الإستراتيجية الأولى (١) عبوة كبيرة .

الإستراتيجية الثانية (٢) عبوة متوسطة .

الإستراتيجية الثالثة (٣) عبوة صغيرة .

أما الشركة الثانية (ص) :

أمامها أربع استراتيجيات مختلفة وهي:

الإستراتيجية الأولى (١)الإعلان في الجرائد فقط.

الإستراتيجية الثانية (٢) الإعلان في المجلات فقط.

الإستراتيجية الثالثة (٣) الإعلان في الراديو فقط.

الإستراتيجية الرابعة (٤) الإعلان في التلفزيون فقط.

وفي تحليل هذا الموقف سوف **نحاول تحديد العائد للشركة س** عندما تستخدم استراتيجياتها واحدة تلو الأخرى (كل على حدة) ، في حين استخدام الشركة ص لاستراتيجياتها الأربعة أيضا كل على حدة .

الشرح (تحليل الموقف) :

إن الشركة س تفترض مثلا أن إتباعها للإستراتيجية الأولى (تنزيل المنتج للسوق بعبوة كبيرة) في الوقت الذي تلجأ فيه الشركة ص المنافسة إلى إستراتيجيتها الرابعة وهي (الإعلان في التلفزيون فقط) فان ذلك سوف ينتج عنه حصول الشركة س على ٢٥% من السوق وسوف تحصل الشركة ص على ٧٥% من السوق. وهكذا بهذه الطريقة نضع كل إستراتيجية للشركة س أمام استراتيجيات الشركة ص الأربعة ونحصل على ٤ نتائج (متوقعة) للشركة س لأنصبتها من السوق في كل حالة.

بما أن للشركة س ثلاث استراتيجيات ، إذن سنحصل على ١٢ عائد متوقع (قيمة) تمثل أنصبة الشركة س من السوق.

الخطوة الأولى لتطبيق النظرية (وهي تحديد مصفوفة النتائج) :

ويتم عمل مصفوفة للنتائج من وجهة نظر الشركة س ، هذا مع ملاحظة :

١ ــ أن المصفوفة يتم إعدادها من وجهة نظر لاعب واحد وهو اللاعب الذي يتم وضع استراتيجياته في الصفوف بالنسبة للمصفوفة ا ، أما اللاعب

الثاني فيتم وضع استراتيجياته في الأعمدة .

٢ ــ كل الأرقام في المصفوفة هي عوائد اللاعب التي يتم إعداد المصفوفة من وجه نظره (قد تكون عوائد موجبة أو سالبة) .

طبقا لمثالنا هذا فننا سنقوم بعمل المصفوفة من وجه نظر الشركة س ، وبالتالي فان استراتيجياتهـــا الثلاثـــة ستأخذ الصفوف بالنسبة للمصفوفة ، والأعمدة ستكون لاستراتيجيات الشركة ص الأربعة. وستكون المصفوفة على النحو التالي :

	استراتيجيات الشركة ص			
استراتيجيات الشركة س	**الأولي الإعلان في الجرائد**	**الثانية الإعلان في المجلات**	**الثالثة الإعلان في الراديو**	**الرابعة الإعلان في التليفزيون**
الأولي عبوة كبيرة	٥٠	٨٠	١٦	٣٥
الثانية عبوة متوسطة	٣٠	٥	١٤	٩٥
الثالثة عبوة صغيرة	٧٠	٤٠	١٥	٣٠

شرح المصفوفة :

١ ــ في حالة إتباع الشركة س الإستراتيجية الأولى (إنزال منتج بعبوة كبيرة) ، فإنها سوف تواجه أربع قرارات مختلفة يمكن أن تقوم بها الشركة ص.

القرار الأول : إن تتبع الشركة ص الاستراتيجة الأولى (الإعلان في الجرائد فقط) في هذه الحالة تحصل الشركة س على ٥٠% من السوق.

القرار الثاني : إن تتبع الشركة ص الإستراتيجية الثانية (الإعلان في المجلات فقط) في هذه الحالة تحصل الشركة س على ٨٠% من السوق.

القرار الثالث : بنفس الطريقة تحصل الشركة س على ١٦% من السوق .

القرار الرابع : بنفس الطريقة تحصل الشركة س على ٣٥% من السوق .... وهكذا .

ملحوظة : بما هذه المباراة بين طرفين وتامة فان ما تحصل عليه الشركة ص هو المعكوس الجمعي للناتج الذي تحصل عليه الشركة س.

الخطوة الثانية : **البحث عن الإستراتيجية الأفضل لكل لاعب** :

- **بالنسبة للاعب الأول(الشركة س)** المصفوفة معدة من وجهة نظره ، **يستخدم معيار أقصى الأدنى** وهذا معناه أن تتوقع الشركة (س) أسوأ النتائج في كل إستراتيجية (كل صف) ، ثم تقوم باختيار أفضل تلك الاستراتيجيات (أي تعظيم القيم الدنيا) . أسوأ تلك الاستراتيجيات (النتائج) هي الإستراتيجية المثلى . معني هذا أننا نبحث عن النتيجة (العائد) الأقل في كل صف , كخطوة أولى، ثم بالخطوة الثانية نختار النتيجة (العائد) الأعلى.

- **أما بالنسبة للاعب الثاني (الشركة ص)** يتم **استخدام معيار أدنى الأقصى** (وذلك لان الصورة معكوسة وما يكسبه س تخسره ص والعكس صحيح) وهذا معناه: أن تختار الشركة ص أقصى نتيجة بكل عمود كخطوة أولى، ثم تختار أسوأ تلك النتائج لتكون إستراتيجيتها المثلى.

إذا تساوت قيمة أدنى الأقصى مع أقصى الأدنى فان المباراة تكون متوازنة ، وهذا معناه أن هناك نقطة توازن (التي تساوت عندها أدنى الأقصى مع أقصي الأدنى) يرتضي بها كل لاعب ولن يحتاج لتغيرها . في المثال نقوم بتحديد أقصى الأدنى وأدنى الأقصى كالتالي :

البيـــان		استراتيجيات الشركة ص				أقصي الأدنى
		الأولي الإعلان في الجرائد	الثانية الإعلان في المجلات	الثالثة الإعلان في الراديو	الرابعة الإعلان في التليفزيون	
استراتيجيات	الأولي العبوة الكبيرة	٥٠	٨٠	١٦	٢٥	١٦

الشركة س	**الثانية العبوة المتوسطة**	**٣٠**	**٥**	**١٤**	**٩٥**	**٥**
	الثالثة العبوة الصغيرة	**٧٠**	**٤٠**	**١٥**	**٣٠**	**١٥**
أدني الأقصى		**٧٠**	**٨٠**	**١٦**	**٩٥**	

بالنسبة اللاعب الأول " الشركة س " :

الخطوة الأولى : تتمثل في تحديد العائد الأقل للاعب الأول في كل صف ، وينتج لنا أسوأ النتائج للاستراتيجيات الثلاث كما يلي:

الإستراتيجية ١هي ١٦

الإستراتيجية ٢ هي ٥

الإسترتيجية ٣ هي ١٥

الخطوة الثانيـــة : هي اختيار العائـــد الأعلى من بين (الأسوأ) ، وكمـــا هو واضح أن الأعلى (الأقصـــى) مـــن بيـــن الأســـوأ هـــو ١٦ ، وهـــذا يعني أن الإستراتيجية (١) هي المثلى للشركة الأولى س.

بالنسبة للاعب الثاني " الشركة ص " :

الخطوة الأولي : تتمثل في تحديد العائد الأعلى في كل عمود ، وينتج لنا أعلى النتائج للاستراتيجيات الأربع كما يلي:

الإستراتيجية ١هي ٧٠

الإستراتيجية ٢ هي ٨٠

الإستراتيجية ٣ هي ١٦

الإستراتيجية ٤ هي ٩٥

الخطوة الثانية : تتمثل في اختيار العائد الأدنى من بين (الأعلى) وكما هو واضح أن الأسوأ من بين الأعلى (الأقصى)هو ١٦ ، وهذا معناه أن هذه الإستراتيجيـــة (٣) هي المثلى للشركة الثانية ص.

مما سبق يتضح لنا أن قيمة أقصى الأدنى = قيمـــة أدنى الأقصى وهذا يعني أن النتيجـــة ١٦ للشركة س هي النتيجـــة المثلى ، وأن النتيجة ١٦ هي أيضا مثلى بالنسبة للشركـــــة ص ، وهذا يوضح انه ليس من مصلحـــة أي شركـــة تغير هذه الإستراتيجية ، ونحن أمام حالة توازن والنتيجة ١٦ تمثل نقطة الاتزان.

الخطوة الثالثة : **تحديد قيمة المباراة** :

بما أن هذه المباراة تامة الصراع (ذات مجموع صفري) ، إذن سنجد أن ما يكسبه احد اللاعبين هو نفسه ما سوف يخسره اللاعب الآخر ، كما اتضح لنا أن الشركة س حين حصلت على أل ١٦% من السوق من البديهي أن الشركـــة ص قد خســرت تلك أل ١٦% لأن الســوق كله محصور بين الشركتين (مكسب احدهما لجزء منه ، يعد خسارة للشركة الأخرى) في حالة الصراع على السوق .

إذن قيمة هذه المباراة للشركة س هي قيمة أقصى الأدنى =١٦ ، وقيمة هذه المباراة للشركة ص هي قيمـــة أدنى الأقصى= ١٦ (السالبة) . أي أن ما كسبتـــه الشركة س هو نفس مقدار ما خسرته الشركـــة ص المتصارعة معها ، وطالما أن أقصى الأدنى للصفوف يتعادل مع أدنى الأقصى للأعمدة ، معني هذا أن :

ـــ نقطة الاتزان هي ١٦

ـــ قيمة المباراة للشركة س هي =١٦

ـــ قيمة المباراة للشركة ص=- ١٦ مع ملاحظة الإشارة السالبة.

ـــ المجموع الجبري لنتيجتي المباراة =١٦ + (-١٦) = صفر

مثال غير محلول :

افترض وجود شركتين تسعي كل منهما إلي إعداد خطة مثلي لزيادة حصتها السوقيـــة ، وقد طورت كل شركـــــة إستراتيجيتـــان لتحقيق ذلك كما هو مبين في المصفوفة المذكورة بعد التي تبين العائد الناتج عن تطبيق كل إستراتيجية .

البيـــان		الشركة الثانية	
		إستراتيجية " ١ "	إستراتيجية " ٢ "
الشركة الأولي	إستراتيجية " ف "	٥	٧
	إستراتيجية " ق "	٤	٦

المطلوب : تحديد الإستراتيجية المثلي لكل شركة ، وتحديد قيمة المباراة ؟

المباراة الثنائية ذات الإستراتيجية المختلطة :

تتمثل أولي خطوات تحليل المباراة الصفريـــة هي البحث عن نقطة التوازن " إن وجـــــدت " علي النحو السابق ذكره . غير أنه قد توجد بعض الحالات التي لا تحتوي علي نقطة توازن ولذلك لا يمكن حل المباراة أو وصول كل منافس لأفضل أسلوب تنافسي عن طريق إتباع إستراتيجية واحدة طوال الوقت ، وإنما يتعين إتباع خليط من الاستراتيجيات تمكنه من بلوغ أهدافه والوصول لأفضل مركز تنافسي . وفي حالة إتباع المنافس كل إستراتيجية متاحة له نسبة ملائمة من الوقت للوصول لأفضل وضع تنافسي .

وعند إتباع الإستراتيجية المختلطة يحتاج المنافس إلي معرفة ما هي النسبة الملائمة من الوقت الذي يتعين عليه استخدام كل إستراتيجية فيها ، وما هي قيمة المباراة التي يلعبها مع المنافس الآخر .

معني هذا أن **المشكلة التي تواجه المنافس تتمثل فيما يلي** :

١ ـــ تحديد عدد مرات استخدام كل إستراتيجية من الاستراتيجيـــات المتاحة أمامه حتى يمكن تحقيق أفضل النتائج وبلوغ أفضل حالات المنافسة بصرف النظر

عما يتخذه المنافس الآخر من أفعال وما يتبعه من استراتيجيات .

٢ ـ تحديد قيمة المباراة .

ويلاحظ أن مصفوفة المباراة التي يراد حلها إما أن تكون ٢ × ٢ أو أكبر من ذلك . **ويقصد بالمباراة الثنائية ذات الإستراتيجية المختلطة** تلك المباراة التي يكون فيها عدد المنافسين اثنين فقط ، وأمام كل منافس إستراتيجيتين فقط لإتباعهما .

ولحل هذا النوع من المباريات بعد التأكد من عدم وجود نقطة توازن نورد المثال التالي الذي يبين كيفية تحديد عدد مرات لعب كل إستراتيجية بإتباع الطريقة الحسابية .

مثـــال :

افترض أنه طلب منك تحديد عدد مرات لعب كل إستراتيجية من الإستراتيجيتين التاليتين الخاصة بشركتي س ، ص ، وتحديد قيمة المباراة ؟

البيـــان		الشركة ص	
		إستراتيجية ١	إستراتيجية ٢
الشركة س	إستراتيجية ف	٩	٣
	إستراتيجية ق	٤	٦

الحـــــل

يلاحظ أنه لا توجد نقطة توازن في المباراة ، حيث لا تتساوي أقصي الأدنيات لقيم الصف مع أدني الأقصيات لقيم الأعمدة كما هو واضح في الجدول التالي :

البيـــان		الشركة ص		أقصي الأدنى
		إستراتيجية ١	إستراتيجية ٢	
الشركة س	إستراتيجية ف	٩	٣	٣
	إستراتيجية ق	٤	٦	٤
أدني الأقصى		٩	٦	

١ ـ تيم طرح أصغر قيمة في كل صف بالمصفوفة مع اكبر قيمة في نفس الصف ، ثم طرح أصغر قيمة في كل عامود بالمصفوفة مع أكبر قيمة في نفس العامود لنحصل علي المصفوفة التالية :

البيـان		الشركة ص		باقي طرح الصف
		إستراتيجية ١	إستراتيجية ٢	
الشركة س	إستراتيجية ف	٩	٣	٦
	إستراتيجية ق	٤	٦	٢
باقي طرح العامود		٥	٣	

٢ ـ تبديل موضع القيم الناتجة من عملية الطرح السابقة ، أي وضع باقي الطرح في الصف الثاني أمام الصف الأول ، والقيمة الناتجة من طرح الصف الأول أمام الصف الثاني ، وكذا الحال بالنسبة للأعمدة علي النحو المبين في المصفوفة التالية :

البيـان		الشركة ص		باقي طرح الصف بعد تغيير مواضعه
		إستراتيجية ١	إستراتيجية ٢	
الشركة س	إستراتيجية ف	٩	٣	#٢
	إستراتيجية ق	٤	٦	#٦
باقي طرح العامود بعد تغيير مواضعه		#٣	#٥	٨ مجموع الفروق

٣ ـ إيجاد الجزء من الوقت الذي يجب علي الشركة س أن تلعب فيه الإستراتيجية ف ، ق علي التوالي ، ويتم هذا بقسمة باقي طرح الصف " بعد استبداله " علي مجموع الفروق ، حيث نجد أن علي الشركة أن تلعب الإستراتيجية ف بما يعادل ٢ ÷ ٨ من الوقت ، والإستراتيجية ق بما يعادل ٦ ÷ ٨ من الوقت . وبالمثل فان الشركة ص عليها أن تلعب الإستراتيجية ص ١ بما يعادل ٣ ÷ ٨ من الوقت، والإستراتيجية ص٢ بما يعادل ٥ ÷ ٨ من الوقت .

وتأسيسا علي الخطوة السابقة فان الإستراتيجية المختلطة المثلي للشركة س هي أن تستخدم الإستراتيجية ف ٢٥% من الوقت ، والإستراتيجية ق ٧٥% من الوقت . أما الإستراتيجية المثلي للشركة ص هي أن تستخدم الإستراتيجية(١) بما يعادل ٣٧،٥% من الوقت ، والإستراتيجية(٢) بما يعادل ٦٢،٥% من الوقت .

٤ ــ تحديد قيمة المباراة :

ويقصد بذلك متوسط المكاسب " الخسائر " المتوقعة للشركات من تكرار لعب المباراة عدد كبير من المرات .

١/٤ قيمة المباراة من وجهة نظر الشركة س :

إذا لعبت الشركة ص الإستراتيجية ١ بما يعادل ٣ ÷ ٨ من الوقت فان الشركة س تكسب ٩ نقاط لفترة ٢ ÷ ٨ من الوقت ، ٤ نقاط إذا لعبت ٦ ÷ ٨ من الوقت . أما إذا لعبت الشركة ص الإستراتيجية ٢ بما يعادل ٥ ÷ ٨ من الوقت فان الشركة س تكسب ٣ نقاط لفترة ٢ ÷ ٨ من الوقت ، ٦ نقاط إذا لعبت ٦ ÷ ٨ من الوقت .

وعلي ذلك فــان مجموع المكاسب المتوقعة للشركة س عند إتباع الشركة ص للإستراتيجية المختلطة يعادل:

٣ ÷ ٨ { (٩ × (٢ ÷ ٨)) + (٤ × (٦ ÷ ٨)) } +

٥ ÷ ٨{ (٣ ×(٢ ÷ ٨)) + (٦ × (٦ ÷ ٨)) } = ٥،٢٥ جنيه

٢/٤ قيمة المباراة من وجهة نظر الشركة ص :

باستخدام نفس الطريقــة السابقة فان مجموع المكاسب المتوقعة للشركة ص عند إتباع الشركة س للإستراتيجية المختلطة يعادل :

٢ ÷ ٨ { (٩ × (٣ ÷ ٨)) + (٣ × (٥ ÷ ٨)) } +

٦ ÷ ٨{ (٤ ×(٣ ÷ ٨)) + (٦ × (٥ ÷ ٨)) } = ٥،٢٥ جنيه

معني هذا أن المكاسب المتوقعة لكل إستراتيجية تستخدمها الشركة التي تعمل علي تعظيم عوائدها تتساوي مع الخسائر المتوقعة لكل إستراتيجية تستخدمها الشركة التي تعمل علي تدنية خسارتها .

مثال غير محلول :

افتــرض أنــه طلب منــك تحديد عدد مرات لعب كــل إستراتيجيـــــة من الإستراتيجيتين التاليتين الخاصة بشركتي س ، ص ، وتحديد قيمة المباراة ؟

البيـــان		الشركة ص	
		الإعلان في التليفزيون	الإعلان في الجرائد
الشركة س	استخدام عبوة صفراء	١٤	٨
	استخدام عبوة زرقاء	٩	١١

الحـالات المتعـارضة :

إذا كانت الأهداف تتعارض بين المدراء ، أي أنه إذا كان مدير المنظمة يلاقي منافسة من جهة أخرى فيمكن أن نتصور أن المدير لاعب يحاول أن يعظم منفعته ويقلل منفعة خصمه . ويطلق على النموذج الذي يصور المدراء بصورة اللاعبين **بنموذج نظرية الألعاب** وأبسط حالات هذا النموذج ذلك الذي يتعلق بشخصين ويكون مجموع ناتج اللعبة صفر . أي أن ما يكسبه أحد اللاعبين يعد خسارة للآخر .

فإذا فرضنا أن هناك شخصان لكل واحد منهما عدة طرق لزيادة ربحه . الشخص الأول (أ) لديه عدة طرق لزيادة ربحـــه (م) والشخص الثاني (ب) لديه أيضا عدة طرق (ن) . ولكل توليفة هناك قدر معين من الربح يمكن أن تمثل بمصفوفة ن × م كما يلي :

				ب	
		ب١	ب٢	ب٣	ب ن
	أ١	ر١١	ر٢١	ر٣١	ر١ن
ء	أ٢	ر١٢	ر٢٢	ر٣٢	ر٢ن

أ	أ٣	ر١٣	ر٢٣	ر٣٣	ر٣ن
	أم	رم١			رم ن

والقيم التي يحتويها المصفوفة (ر ز ج) يمكن أن تكون ما يدفعه اللاعب (ب) إلى اللاعب (أ) .. فاللاعب ب دائما يحاول أن يقلل ما يدفع ، واللاعب أ دائما يحاول أن يكثر ما يحصل عليه من ب ، ويتضح ذلك في المصفوفة التالية :

		ب			
		ب١	ب٢	ب٣	ب ٤
أ	أ١	٢٨	٣٣	٣٧	٣٨
	أ٢	٣٨	٣٥	٣٦	٣٧
	أ٣	٤٠	٣٤	٣٠	٣٣

فإذا كان ب يدفع : يستعرض أ الطرق التي أمامه ففي ب ١ تجد أنه بالإمكان أن يدفع ٤٠ لو اختار اللاعب الآخر أ٣ وأقل ما يدفع هو ٢٨ وبالطريقة نفسها يحلل ب٢ ، ب٣ ، ب٤ ، ونجد أن أحسن طريقة هي ب٢ حيث يضمن أنه لن يدفع أكثر من ٣٥ .

وينظر اللاعب أ إلى الطرق التي يتخذها لإكثار ما يمكن أن يحصل عليه بدون مغامرة كبيرة . فيجد أنه لو اتخذ الطريقة أ٣ سوف يكون بالإمكان أن يحصل على ٤٠ غير أنه من الممكن أن يحصل على ٣٠ فقط ويحلل الطرق الأخرى بنفس الطريقة فنجد أن أ٢ هي أنسب الطرق فيضمن أنه لن يحصل على أقل من ٣٥ ، وبذلك إذا كان كل من اللاعبين منطقيا فسيختار اللاعب ب الطريقة ب٢ وسيختار اللاعب أ الطريقة أ٢ .

وبذلك يكون نتيجة اللعبة أو الربح للاعب أ٣٥ والخسارة أو ما يدفعه ب٣٥.

تحديد الأرقام البيعية

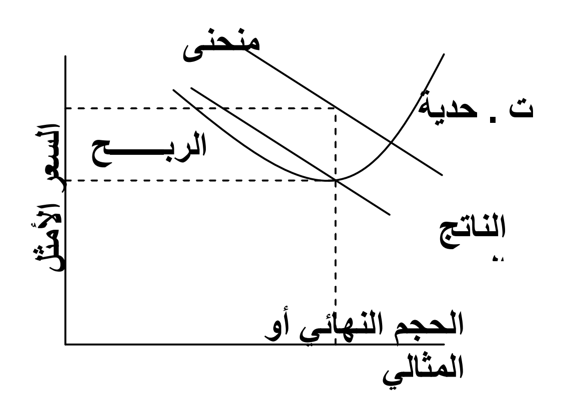
والأرباح والمصروفات المقترحة

إن بداية أي قرار يتعلق بالمبيعات ينبع من السوق بغرض تحديد الحجم المتوقع من المبيعات لمنتج معين ، ويتضمن ذلك تحديد المواصفات العامة المقترحة في هذا المنتج والتي تتضمن الأداء ، والشكل ، والخدمة المصاحبة للمنتج ومستوى الجودة والمواصفات والسعر .... وغيرها من مواصفات.

وحتى هذه اللحظة لا يمكن اتخاذ قرار رشيد لتحديد حجم المبيعات وإنما يجب ربط ذلك بدرجة النمطية ودرجة التخصص السائد في المواصفات الفنية ومواصفات العمليات الإنتاجية وكذلك التكامل مع كل الوظائف الأخرى التي تتأثر بذلك مثل التمويل والأفراد والتسويق التي تحتوى أيضا على تدرج فرعى من المشاكل المتداخلة.

تحديد رقم المبيعات :

توضح النظرية الاقتصادية أن المنظمة تختار حجم المبيعات الذي يتساوى عنده منحنى الناتج الحدي المشتق من بيع المخرجات مع التكلفة الحدية للعمليات كما هو موضح في النموذج التالي حيث يؤدى مستوى المبيعات عند هذا الحد إلى تعظيم الأرباح.

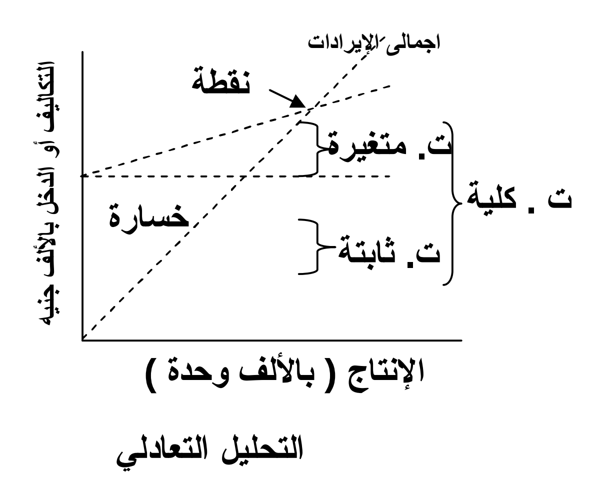


الناتج الحدي المشتق من منحنى الطلب على المنتج

ورغم صحة المفهوم السابق ، إلا أن هناك صعوبة في تطبيقه من الناحية العملية ، حيث لا يمكن تحديد سعر المنتج ، وتقرير حجم المبيعات وذلك لعديد من الأسباب التي يجب أخذها في الحسبان مثال : جهود الإعلان ، قنوات التوزيع من حيث قصرها أو طولها ، مدى فعالية الجهود الترويجية ، وكذا الجهود الإنتاجية ، مثال : ما يتعلق منها بالمواصفات والتصميمات ، والشكل .... الخ . معنى هذا أن هناك عوامل أخرى متشابكة تؤثر على قرار تحديد حجم المبيعات وتحديد السعر ينبغي دراستها ويفيد في هذا الصدد استخدام التحليل التعادلي.

خريطة نقطة التعادل :

يستخدم تحليل التعادل في تحديد حجم المبيعات . وتعتبر نقطة التعادل النقطة التي تتعادل عندها إيرادات المبيعات مع التكاليف الكلية ، ولا تحقق المنظمة أي ربح أو خسارة حيث تتعادل التكاليف الكلية (ثابتة ، متغيرة) مع الإيرادات (حجم المبيعات × سعر بيع الوحدة) كما هو موضح في النموذج التالي:



التحليل التعادلي

ويلاحظ من النموذج السابق ما يلي:

١ – التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة

٢ – نقطة التعادل ، هي النقطة التي يتقاطع عندها منحنى الإيراد الكلى مع منحنى التكاليف الكلية ، والربح عند هذه النقطة يساوى صفر .

٣ – البيع أسفل نقطة التعادل يحقق خسائر للمنظمة ، في حين أن البيع عند أي نقطة أعلى من نقطة التعادل يحقق أرباح للمنظمة .

٤ – يعبر أحياناً عن الفرق بين رقم المبيعات التقديرية ورقم المبيعات عند نقطة التعـادل **بهامش الأمان** ، ويوضح هذا الهامش الحد الذي يمكن أن تنخفض إليـه المبيعـات قبل اختفاء الربح وتحمل الخسارة .

أهمية استخدام التحليل التعادلي في القرارات التسويقية :

من الأصول النظرية المفيدة في صناعة واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة التسويق مفهوم نقطة التعادل الذي يفيد في التقييم الاقتصادي لـنظم تـشغيل الأنشطة والعمليات التسويقية ببناء علاقة بين الإيرادات وحجـم المبيعـات . وبصفة عامة تتمثل أهمية استخدام تحليل التعادل فيما يلي :

١. تحديد نقطة التعادل ، وبالتالي نسبة الطاقة المستغلة عند تحقيق التعادل.
٢. القيمة الحدية للربح ، أي الربح الذي يتحقق نتيجة بيع وحدة إضافية من الطاقة البيعية.
٣. مقارنة البدائل التسويقية ، أو الأسلوب الذي يستخدم لتنفيذ فكرة معينة.

ونقطة التعادل ليست الهدف ، فالمشروع أصلا يستهدف تحقيق فائض ، ونقطة التعادل مؤشر يفيد في اتخاذ القرارات ، وفى التخطيط المستقبلي .

فعند نقطة التعادل :

الإيـرادات = التكاليف

أما الحالة المرغوبة هي عندما ينجح المشروع في تحقيق ربـح يمثـل الفرق بين الإيرادات والنفقات ، أو بتعبير آخر عندما تتساوى الإيرادات مـع النفقات + الربح

الإيـرادات = التكاليف + الربح

الافتراضات التي يبني عليها تحليل التعادل :

يبني تحليل التعادل على مجموعة من الافتراضات منها :

١ – إمكانية تحديد التغير في التكاليف والإيرادات بدقة ، مع ثبات العلاقة بينهما في حدود إنتاج معين .

٢ – إمكانية تقسيم التكاليف الكلية إلى تكلفة ثابتة وأخرى متغيرة .

٣ – ثبات أسعار البيع ، وأسعار عوامل الإنتاج .

٤ – ثبات الكفاءة الإنتاجية .

٥ – ثبات مجموعة السلع ، ونسبة مبيعات كل سلعة إلى المبيعات الكلية .

٦ – أن التغير في مستويات البضاعة المخزونة أول وآخر المدة ليس لها أهمية تذكر .

٧ ـ وجود منتج واحد .

٨ ـ ثبات الإيرادات والتكاليف خلال الفترة .

٩ ـ يعتمد على سلامة البيانات المبنية على العلاقة الخطية القائمة بين العناصر.

وتعتبر الفروض السابقة نقطة الضعف في التحليل التعادلي لأنه يتصل بالأجل القصير، حيث يمكن تقسيم التكاليف إلى ثابتة ومتغيرة . كما أنه يعتبر تحليلا ساكنًا يبنى على فرض عدم تغير أي عامل من العوامل المؤثرة على الإيرادات كتغير سعر البيع ، وتلك المؤثرة على التكاليف كزيادة الأجور مثلا .

التعبير عن نقطة التعادل :

يمكن التعبير عن نقطة التعادل إما

أ. بيانياً .

ب. جبرياً .

أ. التعبير البياني عن نقطة التعادل :

نموذج التعادل الخطى يبنى على افتــراض الــسلوك الخطــى لكافــة المتغيرات ، وهى الإيرادات ، والتكلفــة الثابتــة والمتغيــرة ، أي أن كــل الإيرادات والتكلفة بنوعيها تعتبر دالة خطية بالنــسبة للمخرجــات (حجــم المبيعات).

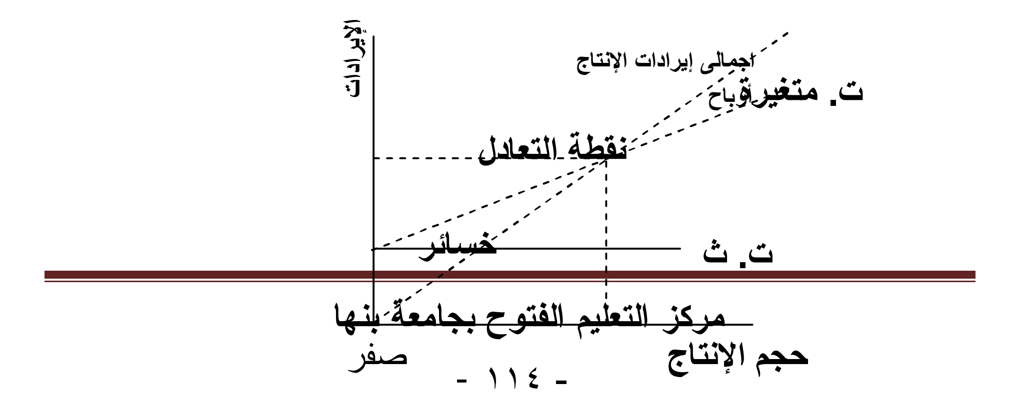
فالتكاليف الثابتة :

هي التكلفة التي ليس لها علاقة بحجم المبيعات ، فهي تكلفــة يتحملهــا المشروع سواء باع أم لا مثال : (الإيجار ، أجور الموظفين ، أجور رئيس مجلس الإدارة ، أقساط التأمين ، أجور الإداريين ... الخ) وهى تمثل تكاليف غير مباشرة.

أما التكلفة المتغيرة :

هي التكلفة المرتبطة بالعملية البيعية مثال : الأجور المباشرة ، تكــاليف المواد الخام ، وتكاليف الطاقة ، وتكاليف استخدام التكنولوجيا الحديثة ... الخ وهى تمثل التكاليف المباشرة.

وتظهر نقطة التعادل بيانياً كالآتي :



تمثيل نقطة التعادل بيانياً

التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + (التكاليف المتغيرة للوحدة × عدد الوحدات)

مثال:

بلغت التكاليف الثابتة لمنتج مـا فـي إحـدى الـشركات الـصناعية ١٠,٠٠٠جنيه ، وسعر بيع الوحدة ٥٠ جنيه ، والتكلفة المتغيرة للوحـدة ٣٠ جنيه.

عن طريق الرسم البياني وأحجام المبيعات المبينة في الجدول أدنـاه أوجد:

أ. حجم المبيعات التعادلي .

ب. حجم المبيعات الذي يحقق ربحاً قدره ٤٠٠٠ جنيه.

الحــــل

حجم المبيعات	الإيرادات	التكاليف الثابتة	التكاليف المتغيرة	تكاليف كلية	الربح أو الخسارة
١٠٠	٥٠٠٠	١٠٠٠٠	٣٠٠٠	١٣٠٠٠	٨٠٠٠ -
٢٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٦٠٠٠	١٦٠٠٠	٦٠٠٠-
٣٠٠	١٥٠٠٠	١٠٠٠٠	٩٠٠٠	١٩٠٠٠	٤٠٠٠-
٤٠٠	٢٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٢٠٠٠	٢٢٠٠٠	٢٠٠٠-
٥٠٠	٢٥٠٠٠	١٠٠٠٠	١٥٠٠٠	٢٥٠٠٠	-
٦٠٠	٣٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٨٠٠٠	٢٨٠٠٠	٢٠٠٠
٧٠٠	٣٥٠٠٠	١٠٠٠٠	٢١٠٠٠	٣١٠٠٠	٤٠٠٠

٨٠٠	٤٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٢٤٠٠٠	٣٤٠٠٠	٦٠٠٠
٩٠٠	٤٥٠٠٠	١٠٠٠٠	٢٧٠٠٠	٣٧٠٠٠	٨٠٠٠

ويعبر عن الجدول السابق بيانيا للتأكد من النتيجة، ويتضح منه ما يلي :

أ. حجم المبيعات التعادلي = ٥٠٠ وحدة ، حيث لا يتحقق أرباح أو خسائر.

ب. حجم المبيعات الذي يحقق ربحا وقدره ٤٠٠٠ جنيه = ٧٠٠وحدة

= ٣٥٠٠٠ – ٣١٠٠٠ = ٤٠٠٠ جنيه

مثال غير محلول :

تتحمل شركة هشام للمنتجات الغذائية لبيع أحد منتجاتها تكـاليف ثابتـة مقدارها ٥٠٠٠جنيه ، وتكاليف متغيرة للكرتونة الواحدة ١٥ جنيه ، وكانـت الشركة تبيع الكرتونة من المنتج ٢٥ جنيه.

عن طريق الرسم البياني أوجد :

أ. حجم المبيعات التعادلي .

ب. حجم المبيعات الذي يحقق ربحاً قدره ٣٠٠٠جنيه.

٢- التعبير الجبري عن نقطة التعادل :

يختلف التعبير الجبري عن نقطة التعادل حسب الأنشطة التي يتم أخذها في الاعتبار ، وأبسط هذه التعبيرات أساسه التكاليف الثابتة ، حيـث يحـسب عدد الوحدات البيعية اللازمة لتغطية هذه التكلفة ، إذ تسهم كل وحدة مباعـة بمقدار الفرق بين سعر بيع الوحدة الواحدة ، وقيمة التكلفة المتغيـرة للوحـدة الواحدة أي أن :

ك = ن (ع – م)

حيث ما يلي :

ك = التكاليف الثابتة خلال فترة زمنية محددة .

ن = عدد الوحدات المباعة .

ع = سعر بيع الوحدة .

م = التكاليف المتغيرة للوحدة .

أي أن نقطة التعادل يمكن الوصول إليها جبريا من خلال المعادلة التالية:

$$ن = \frac{ك}{ع - م}$$

ويمكن الاستفادة من علاقة التعادل في الوصول إلى رقم المبيعات الذي يحقق قدر معين من الأرباح ، وذلك على النحو التالي :

$$نَ = \frac{ر + ك}{هـ}$$

حيث أن :

نَ = حجم المبيعات الذي يحقق ربح معين .

ك = التكلفة الثابتة .

هـ = قيمة مساهمة الوحدة في الربح (ع – م للوحدة الواحدة) .

مثال :

تقوم إحدى الشركات ببيع منتج ما ، وقد توافرت البيانات التالية عن الشركة:

- تبلغ قيمة المباني ١٠٠,٠٠٠ جنيه ، وتستهلك بنسبة ١% سنوياً.
- تبلغ قيمة الآلات والمعدات ٣٠٠٠٠ جنيه ، وتستهلك بنسبة ١٠% سنوياً.

- تبلغ قيمة المكاتب والمهمات الإدارية ٥٠٠٠ جنيه وتستهلك بنسبة ٤% سنوياً.
- تبلغ قيمة السيارات ١٠٠٠٠ جنيه ، وتستهلك بنسبة ٨% سنوياً.
- مرتبات هيئة الإدارة ٦٠٠٠ جنيه سنوياً.
- فوائد وتأمين ١٠٠٠ جنيه سنوياً.
- مصاريف إعلان وتوزيع ١٠٠٠ جنيه سنوياً.
- مرتبات بيعية ٢٠٠٠ جنيه سنوياً.

وتحتاج كل وحدة من المنتج إلى ٢ كيلو من المواد الخام ، وتبلغ تكلفة شراء الكيلو الواحد ١,٥ جنيه ، وتكلفة العمل المباشر ٥٠ قرشاً ، وسعر بيع الوحدة ٥ جنيهات .

المطلوب: تحديد حجم مبيعات التعادل والإيرادات الكلية عند هذه النقطة ، وعند بيع ١٥٠٠٠ وحدة.

الحــــــل

اجمالى التكاليف الثابتة = ١٥٠٠٠ جنيه

اجمالى التكاليف المتغيرة = (١,٥ + ٢) + ٠,٥ = ٣,٥ جنيه للوحدة

مبيعات التعادل = $\frac{١٥٠٠٠}{٥ - ٣,٥}$ = ١٠٠٠٠ وحدة

الإيراد الكلى عند التعادل = ١٠٠٠٠ × ٥ = ٥٠٠٠٠ جنيه

الإيراد الكلى عند بيع ١٥٠٠٠ وحدة

= ١٥٠٠٠ × ٥ = ٧٥٠٠٠ جنيه

مثال :

افترض أن التكاليف الثابتة في إحدى الشركات بلغت ٤٨٠٠٠ جنيه ، وأن إجمالي التكاليف المتغيرة ٦٠٠٠٠ جنيه فما هو رقم المبيعات الذي يحقق التعادل علمًا بأن إجمالي المبيعات تبلغ ١٢٠٠٠٠ جنيه ، وسعر بيع الوحدة الواحدة يبلغ جنيهًا واحدًا ؟

ولاستخراج رقم المبيعات الذي يحقق التعادل وفقًا للمعادلة السابقة يلزم أولا استخراج التكلفة المتغيرة للوحدة .

$$\textbf{التكلفة المتغيرة للوحدة} = \frac{\textbf{إجمالي التكاليف المتغيرة}}{\textbf{إجمالي المبيعات}} = \frac{٦٠٠٠٠}{١٢٠٠٠٠} = ٠,٥ \text{ جنيه}$$

وبافتراض أن كمية مبيعات التعادل = ك

$$\textbf{ك} = \frac{\textbf{ت.ث}}{(\textbf{س} - \textbf{ت.م.})} = \frac{٤٨٠٠٠}{(١ - ٠,٥)} = ٩٦٠٠٠ \text{ وحدة}$$

وبهدف تحقيق ربح مخطط تصبح معادلة نقطة التعادل كالآتي:

$$\textbf{ك} = \frac{\textbf{ت.ث + الربح المستهدف}}{(\textbf{س - ت.م})}$$

ولتوضيح هذا الأمر، افترض في المثال السابق أن المطلوب استخراج رقم المبيعات الذي يحقق ربح قدره ٥٠٠٠ جنيه ؟

$$\textbf{ك} = \frac{\textbf{ت.ث + الربح المستهدف}}{(\textbf{س - ت.م})}$$

$$\therefore \textbf{ك} = \frac{٤٨٠٠٠ + ٥٠٠٠}{(١ - ٠,٥)} = \frac{٥٣٠٠٠}{٠,٥} = ١٠٦٠٠٠ \text{ وحدة}$$

وعند استخدام **الربح الحدي** أو كما يطلق عليه مساهمة الوحدة أو نسبة المساهمة الذي **يقصد به** المبلغ المتاح من جنيه المبيعات اللازم لتغطية التكاليف الثابتة وتحقيق أرباح ، تصبح معادلة نقطة التعادل كالآتي :

الربح الحدي للوحدة = سعر بيع الوحدة ــ التكلفة المتغيرة للوحدة

$$ك = \frac{\text{ت.ث}}{\text{الربح الحدي للوحدة}}$$

أو

$$ك = \frac{\text{ت.ث + الربح المخطط}}{\text{الربح الحدي للوحدة}}$$

ولتوضيح كيفية استخدام هاتين المعادلتين **استخدم بيانات المثالين السابقين** في استخراج رقم المبيعات الذي يحقق التعادل ؟

الربح الحدي للوحدة = ١ – ٠,٥ = ٠,٥ جنيه

$$ك = \frac{\text{ت.ث}}{\text{الربح الحدي للوحدة}} = \frac{٤٨٠٠٠}{٠,٥} = ٩٦٠٠٠ \text{ وحدة}$$

$$ك = \frac{٤٨٠٠٠ + ٥٠٠٠ \text{ (الربح المخطط)}}{٠,٥} = ١٠٦٠٠٠ \text{ وحدة}$$

مثال غير محلول :

إذا أنتجت شركة وباعت ما قيمته ١٢٠٠٠٠ جنيه ، بلغت تكلفتها المتغيرة ٦٠٠٠٠ جنيه ، وتكلفتها الثابتة ٤٨٠٠٠ جنيه :

والمطلوب تحديد ما يلي :

أ. رقم المبيعات الذي يحققه التعادل في هذه الشركة علماً بأن سعر بيع الوحدة جنيه واحد.

ب. رقم المبيعات الذي يحقق ربحاً قدره ٥٠٠٠ جنيه.

ويتضح مما سبق أن استخدام تحليل التعادل يساعد على معرفة أقل

مستوى من المبيعـــات الذي يمكن المشروع من الاستمرار في السوق دون أن يقرر وقف الإنتاج والخروج من السوق .

والواقع أنه يمكن الوصول إلى نقطـــــة التعادل بعد الانتهاء من تقدير المبيعات من خلال الدراســـة التسويقيـــة، وتقدير التكاليف من خلال الدراسة الفنية. وكلما انخفضت نقطة التعادل كلما ارتفعت فرص المشروع في تحقيق أربـــاح وانخفض احتمـــال تحقيق خسائر. والفرق بين حد الاستخدام المتوقع لطاقة المشروع وبين نقطة التعادل يمثل منطقة الأمان التي كلما اتسعت كلما كان ذلك أفضل.

لذلك فـــمن المهـــم التعرف على حجـــم المبيعـــات الذي تتعادل فيـــه إيرادات هذا الحجم من المبيعات مع تكلفتـــه الكليـــة دون أن يحقق المشروع ربحاً أو خسارة .

كما يمكن تحديد نقطة التعادل رياضيا باستخدام المعادلة التالية :

$$\frac{\text{إجمالي التكاليف الثابتة}}{1 - \frac{\text{إجمالي التكاليف المتغيرة}}{\text{إجمالي المبيعات}}}$$

فإذا كانت التكاليف الثابتة للمشروع ٢٥ ألف جنيه ، والتكاليف المتغيرة تعادل ٦٠% من حجم المبيعات المقدرة بـــنحو ١٠٠ ألف جنيه ، تصبح نقطة التعادل:

$$\frac{٢٥٠٠٠}{١ - \frac{٦٠٠٠٠}{١٠٠٠٠٠}} = ٦٢٥٠٠ \text{ جنيه}$$

كما يمكن إيجاد نقطة التعادل باستخدام المعادلة التالية كما ذكرنا سابقا **:**

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة ـ التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

فإذا كانت بيانات المثال السابق خاصة ببيع ١٠ آلاف وحدة وكان ثمن بيع الوحدة ١٠ جنيهات والتكلفة المتغيرة للوحدة ٦ جنيهات ، فان :

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة ـ التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

$$= \frac{٢٥٠٠٠}{١٠ - ٦} = ٦٢٥٠ \text{ وحدة}$$

والإيراد الكلي عند هذه النقطة =

كمية مبيعات التعادل × سعر بيع الوحدة

= ٦٢٥٠ × ١٠ = ٦٢٥٠٠ جنيه

وهو ما يعني أنه على المشروع أن يبيع ما قيمته على الأقل ٦٢٥٠٠ جنيه حتى يغطي تكاليفه فقط**.**

استخدامات أخرى لمعادلة نقطة التعادل :

بالإضافة إلى أن تحليل التعادل يفيد على النحو الذي اتضح فيما سبق في التعرف على حجم المبيعات الذي تتعادل فيه إيرادات المبيعات مع التكاليف الكلية دون أن يحقق المشروع ربحاً أو خسارة ، هناك استخدامات

أخرى لنقطة التعادل نذكر منها ما يلي :

١ــ تحديد الأرباح التي تتحقق عند حجم معين من المبيعات وتستخدم المعادلتين

التاليتين لهذا الغرض **:**

الربح الحدي =

$$\text{إيراد المبيعات} - \frac{\text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}{\text{سعر بيع الوحدة}}$$

الربح = الربح الحدي – التكاليف الثابتة

مثال ذلك افترض أنه تم بيع ٥٠٠٠ وحدة من منتج ما بسعر ٢ جنيه للوحدة الواحدة ، وكانت التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة تعادل ١ جنيه . فما هو مقدار الأرباح التي ستحققها المنظمة إذا علمت أن التكاليف الثابتة تعادل ٧٠٠٠ جنيه ؟

الحـــــل

إيراد المبيعات = عدد الوحدات المباعة × سعر بيع الوحدة

= ٥٠٠٠ × ٢ = ١٠٠٠٠ جنيه

الربح الحدي =

$$\text{إيراد المبيعات} - \frac{\text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}{\text{سعر بيع الوحدة}}$$

الربح الحدي =

$$١٠٠٠٠ - \frac{١}{٢}$$

= ٩٩٩٩،٥ جنيه

الربح = الربح الحدي – التكاليف الثابتة

= ٩٩٩٩،٥ – ٧٠٠٠ = ٢٩٩٩،٥ جنيه

٢ـ تحديد حجم المبيعات اللازم لتحقيق حجم معين من الأرباح ، والمعادلة التي تستخدم لهذا الغرض هي **:**

الحجم اللازم من المبيعات لتحقيق الربح المرغوب فيه =

$$\frac{\text{إجمالي التكاليف الثابتة + الربح المرغوب فيه}}{1 - \frac{\text{إجمالي التكاليف المتغيرة}}{\text{إجمالي المبيعات}}}$$

ولتوضيح هذا الأمر استخدم بيانات المثال السابق بافتراض أن المنظمة ترغب في تحقيق ربح مقداره ٣٠٠٠ جنيه ؟

الحـــــــل

إيراد المبيعات = عدد الوحدات المباعة × سعر بيع الوحدة

= ٥٠٠٠ × ٢ = ١٠٠٠٠ جنيه

إجمالي التكاليف المتغيرة = عدد الوحدات المباعة × التكلفة المتغيرة للوحدة

= ٥٠٠٠ × ١ = ٥٠٠٠ جنيه

الحجم اللازم من المبيعات لتحقيق الربح المرغوب فيه =

$$\frac{\text{إجمالي التكاليف الثابتة + الربح المرغوب فيه}}{1 - \frac{\text{إجمالي التكاليف المتغيرة}}{\text{إجمالي المبيعات}}}$$

$$\frac{\text{٧٠٠٠ + ٣٠٠٠}}{\text{١} - \frac{\text{٥٠٠٠}}{\text{١٠٠٠٠}}}$$

= ٢٠٠٠٠ وحدة

٣ـ تحديد حجم الزيادة في المبيعات اللازم لمقابلة مصروفات مقترحة، والمعادلة المستخدمة لهذا الغرض هي**:**

الزيادة في المبيعات اللازمة لمقابلة مصروفات مقترحة =

$$\frac{\textbf{المصروفات}}{\textbf{النسبة المئوية للربح الحدي}}$$

فلو كان هناك اقتراح بزيادة مصروفات الإعلان بمقدار ٥٠٠٠ جنيه وكانت النسبة المئوية للربح الحدي ٤٠% فإن الأمر يتطلب زيادة المبيعات بمقدار ١٢٥٠٠ جنيه .

مثـــــال

افترض أن التكاليف الثابتة في احدي المنظمات تعادل ٥٠٠ جنيه ، وأن سعر بيع الوحدة يعادل ٦ جنيهات ، والتكلفة المتغيرة للوحدة تعادل ٣ جنيهات . فما هو رقم المبيعات الإضافية اللازم لمقابلة مصروفات بيعية متوقعة تعادل ٣٠٠٠ جنيه إذا علمي أن عدد الوحدات المباعة تعادل ٢٠٠ وحدة ؟

الحـــــل

الربح الحدي للوحدة = سعر بيع الوحدة – التكلفة المتغيرة للوحدة

= ٦ – ٣ = ٣ جنيهات

إجمالي الأرباح الحدية = عدد الوحدات المباعة × الربح الحدي للوحدة

= ٢٠٠ × ٣ = ٦٠٠ جنيه

= ٦٠٠% من إجمالي الأرباح المقدرة بنحو ١٠٠ جنيه

الزيادة في المبيعات اللازمة لمقابلة مصروفات مقترحة =

$$\frac{\text{المصروفات}}{\text{النسبة المئوية للربح الحدي}} = \frac{٣٠٠٠}{٠،٦٠٠}$$

= ٥٠٠٠ وحدة

مثال غير محلول :

قامت احدي المنظمات ببيع ٤٠٠٠ وحدة من أحد المنتجات بسعر ١٠ جنيهات للوحدة الواحدة ، وكانت التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة تعادل ٨ جنيهات ، وبلغت التكاليف الثابتة ٨٠٠٠ جنيه . المطلوب :

١ ــ تحديد مقدار الأرباح التي ستحققها المنظمة عند رقم المبيعات المقدر (٤٠٠٠ وحدة) ؟

٢ ــ تحديد رقم المبيعات اللازم لتحقيق ربح مستهدف مقداره ٥٠٠٠ جنيه ؟

٣ ــ تقدير الزيادة في المبيعات اللازمة لمقابلة مصروفات ترويجية مقترحة تعادل ٤٠٠٠ جنيه ، إذا علمي أن النسبة المئوية للربح الحدي تعادل ٥٠ % ؟

تحديدأسعار لمنتجات ونسب الإضافة

تعتبر القرارات المتعلقة بوضع الأسعار قضية أساسية بالنسبة لأي منظمة . ويعتبر تحديد السعر الأكثر ملائمـــة عملية معقـــدة . ومن العوامل المهمة الواجب أخذها في الاعتبار مستوى الطلب الحالي، وسعر الخدمات المنافســـة ، وخصائص السوق . **وكمثال على ذلك** : سعر المكالمة الهاتفيـــــة . إذ انخفض السعر أكثر من اللازم ، فسوف يتم إشغال كافة الخطوط الموجودة وبالتالي تزداد الأخطاء ويصبح العميل غير قادر على إجراء الاتصال المطلوب مما يشعره بالإحباط . بينما إذ زاد السعر أكثر من اللازم ، فسوف يشعر العميل بالغبن ويضطر للتعامل مع المنافسين. لذلك يجب أن يتوافر بين هذين السعرين مدى معين لسعر المنتجات والخدمات بحيث يسمح بالربح ويرضي الزبون.

بشكـــل عام ، يجب أن **تعتمد الأسعار** على عدة عوامل مثل : التكلفـــة اللازمة لإيصال المنتج إلى العميل . وهناك عدة طرق لوضع الأسعار ، **والطريقة الأساسية هي نفقـــة الإنتاج زائد نسبة من الربح** ، أما الطريقة المتقدمة فتعتمد على إدراك العميل لقيمة الخدمة.

نفقة الإنتاج زائد نسبة من الربح :

تعني إضافـــة مبلغ إلى تكلفـــة الإنتاج أو تقديم الخدمة وذلك لكسب الربح . ويعتمد ذلك على معرفة تكلفة تقديم المنتج أو الخدمة . والعناصر الأساسية في هذه الطريقة هي تكلفة الوحدة من المنتج أو الخدمة والمبلغ المضاف . **وهناك علاقتين لهذه الطريقة هما :**

١- تكلفة الوحدة = التكلفة المتغيرة للوحدة + (التكلفة الثابتة ÷ عدد الوحدات المباعة)

٢ــ المبلغ المضاف لإعطاء نسبة ربح مرغوبة على المبيعات:

المبلغ المضاف = تكلفة الوحدة ÷ (١ –نسبة الربح المرغوبة على المبيعات)

والمثال التالي يوضح هذه الطريقة ، لنفترض الأرقام التالية الخاصة بإنتاج هاتف محمول :

التكلفة المتغيرة لكل وحدة ٢٠جنيه

التكلفة الثابتة ٥٠٠٠٠٠جنيه

عدد الوحدات المتوقع بيعها ٥٠٠٠٠ وحدة

إذن تكلفة الوحدة =

التكلفة المتغيرة للوحدة + (التكلفة الثابتة ÷ عدد الوحدات المباعة)

= ٢٠ + (٥٠٠٠٠٠ ÷ ٥٠٠٠٠) = ٣٠ جنيه

وبالتالي فأن تكلفـــة الوحدة تساوي ٣٠ جنيه . والآن بعد معرفة تكلفة الوحدة الواحدة ، ما هو سعر بيع هذا المنتج ؟ وما هو المبلغ الإضافي المعقـــول لكل وحدة من المنتج ؟

لنفترض بأن الزيادة المرغوبـــة تساوي ٢٥% من المبيعـــات . وبتطبيق العلاقـــة الرياضية الثانية نحصل على ما يلي:

المبلغ الإضافي = تكلفة الوحدة ÷ (١- نسبة الربح المرغوبة من المبيعات)

= ٣٠ ÷ (١ - ٠,٢٥) = ٤٠جنيه

وسوف يصبح هذا السعر ٤٠جنيه هو سعر بيع المنتج الذي سيعود بربح نسبته ٢٥% على المبيعات .

مثال غير محلول :

تتوقع احدي المنظمات بيع ٤٠٠٠ وحدة من منتج ما ، وكانت التكاليف المتغيرة المتوقعة للوحدة تعادل ١٠ جنيهات ، والتكاليف الثابتة المقدرة تبلغ ٨٠٠٠ جنيه . المطلوب حساب تكلفة إنتاج الوحدة ، وتقدير سعر بيعها إذا علمت أن الزيادة المرغوبة في الأرباح تعادل ٣٠ % ؟

التسعير عن طريق التكلفة الكلية :

في ظل هذا الأسلوب يتم استخدام التكلفة المباشرة " التي يمكن ربطها بالمنتج فقط " في تسعير المنتج . ولتوضيح هذا الأمر افترض قيام أحد المنتجين ببيع ١٠٠٠٠ وحدة من أحد المنتجات بسعر ١٠ جنيهات للوحدة الواحدة ، وبلغت التكلفة الثابتة ٤٠٠٠٠ جنيه بينما بلغت التكلفة المتغيرة ٥٠٠٠٠ جنيه . احسب السعر الذي يمكن أن تباع به ٥٠٠٠ وحدة جديدة من المنتج في السوق ؟

الحـــــل

١ ـ يتم أولا إعداد قائمة دخل للمنتج كالآتي :

إيراد المبيعات		**١٠٠٠٠٠ جنيه**
ـ إجمالي التكاليف :		
الثابتة	٤٠٠٠٠	
المتغيرة	٥٠٠٠٠	
		٩٠٠٠٠
صافي الربح		**١٠٠٠٠**

٢ ـ حساب أقل سعر يمكن البيع به :

أقل سعر يمكن البيع به = التكلفة الكلية / ________

عدد الوحدات المباعة

$$= \frac{٩٠٠٠٠}{١٠٠٠٠}$$

= ٩ جنيهات

ويعد هذا سعرا غير مربح من وجهة نظر مدير التسويق نظرا لأنه يؤدي إلي تخفيض الأربـــاح بمقدار ١ جنيـــه بما يعـــــادل ١٠% من سعر البيع القديم " ١٠ جنيهات " . ولهذا قد يفضل مدير التسويق استخدام أسلوب تغطية التكلفة المتزايدة فقط .

التسعير عن طريق تغطية التكلفة المتزايدة :

في ظل هذا الأسلـــوب وباستخدام بيانـــات المـــثال السابق قـــــد يري مدير التسويـــق بيع الوحدات الإضافية من المنتج " ٥٠٠٠ وحدة " بسعر ٥،١ جنيـــــه للوحدة الواحدة حيث يضمن له هذا السعر تغطيـــة التكلفـــة المتغيرة للوحدة والتي تعادل ٥ جنيهات مع إضافة نسبة مئويـــــة قدرها ١٠% تساهم في تغطية التكاليف الثابتة مع تحقيق أرباح تقدر بنحو ٥٠٠ جنيه ، هذا مع ملاحظة ما يلي :

١ ـ التكلفة المتغيرة للوحدة =

$$\frac{\text{إجمالي التكاليف المتغيرة}}{\text{عدد الوحدات المباعة}}$$

$$= \frac{٥٠٠٠٠}{١٠٠٠٠}$$

= ٥ جنيهات

٢ ـــ إيراد المبيعات =

(المبيعات القديمة × سعر البيع القديم) + (المبيعات الجديدة × سعر البيع الجديد)

= (١٠٠٠٠ × ١٠) + (٥٠٠٠ × ٥،١)

= ١٢٥٠٠٠ جنيه

٣ ـ التكاليف المتغيرة = عدد الوحدات المباعة × التكلفة المتغيرة للوحدة

= ١٥٠٠٠ × ٥ = ٧٥٠٠٠ جنيه

٤ـ قائمة الدخل الجديدة للشركة :

إيراد المبيعات		**١٢٥٥٠٠**
ـ التكاليف :		
المتغيرة	٧٥٠٠٠	
الثابتة	٤٠٠٠٠	
	—	**١١٥٠٠٠**
		—
صافي الربح		**١٠٥٠٠**

وعلي الرغم من أن هذا الأسلوب قد ساهم في تحقيق ٥٠٠ جنيه أرباح للمنظمة إلا أنه يعتمد علي قدرة المنظمة علي عزل الأسواق بمعني إمكانية قيامها بالبيع بسعر مرتفع في أحد الأسواق وكذا البيع بسعر منخفض في سوق أو أسواق أخري ، كما أن المنظمة لن تحدها قيود قانونيـــــة تمنعها من هذا التمييز . ويعاب علي هذا الأسلوب إغفاله تقديرات الطلب علي المنتجات عند تسعيرهـــا وهو ما يتطلب البحث عن طرق فنية أكثر ملائمة عند تسعير المنتجات ، ويعد تحليل التعادل أداة مناسبة في هذا المجال.

مثال غير محلول :

تقدر مبيعات احدي المنظمات بنحو ٣٠٠٠ وحدة من منتج ما ، يبلغ سعر بيع الوحدة الواحدة منها نحو ٨ جنيهات ، وكانت التكلفة المتغيرة للوحدة تعادل ٥ جنيهات ، كما بلغت التكاليف الثابتة حوالي ٦٠٠٠ جنيه . المطلوب :

١ ـــ حساب السعر الذي يمكن أن تباع به ٢٠٠٠ وحدة إضافية جديدة في السوق ؟

٢ ـــ حساب مقدار الأرباح المقدرة إذا علمت أن المنظمـــــة قررت بيع الوحدات الإضافية بمبلغ ٦،٢٠ جنيه للوحدة الواحدة .

تسعير لمتجات لجديدة :

يتبع لتسعير المنتجات الجديدة ، أو تلك التي تختلف في بعض صـــفاتها عـــن مثيلاتها في السوق إحدى الطرق التالية :

١ ــ التسعير علي أساس نسبة الإضافة المعتادة :

يقصد بها مقدار الإضافة التي تضاف إلي التكاليف لنحصل علي سعر البيع بحيث تكفى لتحقيق قدر من الربح ، مثال : إذا كانت تكلفة إنتاج الوحدة من الـــسلعة ٣ جنيهات ونسبة الإضافة ٢٥ % فإن :

سعر البيع المتوقع للوحدة = (٣ × ٢٥) / ١٠٠ + ٣ = ٣,٧٥ جنيها

وقد تحسب نسبـــة الإضافة علي أساس سعر البيع أو علي أساس التكلفـــة علي النحو المبين في النقاط التالية :

$$\text{نسبة الإضافة لسعر البيع} = \frac{\text{مقدار الإضافة}}{\text{سعر البيع}} \times ١٠٠$$

$$\text{نسبة الإضافة للتكلفة} = \frac{\text{مقدار الإضافة}}{\text{التكلفة}} \times ١٠٠$$

مثال :

افترض أن لدينا منتج يبلغ سعر بيعه جنيها واحدا ، كما تبلغ تكلفته ٦٠ قرشا ، أحسب نسب الإضافة لسعر البيع وللتكلفة ، ثم أحسب سعر بيع هذا المنتج ؟

الحل :

١ ــ مقدار الإضافة = التكاليف ــ سعر البيع

= ٦٠ ــ ١٠٠ = ٤٠ قرشا

$$\text{٢ ـ نسبة الإضافة لسعر البيع} = \frac{\text{مقدار الإضافة}}{\text{سعر البيع}} \times ١٠٠$$

$$= \frac{٤٠}{١٠٠} \times ١٠٠ = ٤٠\%$$

$$\text{٣ ـ نسبة الإضافة للتكلفة} = \frac{\text{مقدار الإضافة}}{} \times ١٠٠$$

$$= \frac{٤٠}{٦٠} \times ١٠٠ = ٦٦،٦٧\%$$

التكلفة

٤ ــ سعر البيع = $\dfrac{\textbf{التكلفة}}{\textbf{١٠٠\% ــــ نسبة الإضافة لسعر البيع}}$

$$= \frac{٦٠}{١٠٠\% - ٤\%}$$ = ٦٣ قرشا تقريبا

مثال غير محلول :

تبلغ تكلفة إنتاج احد المنتجات ٥ جنيهات للوحدة الواحدة ، كما يبلغ سعر بيع الوحدة الواحدة ٦ جنيهات . المطلوب :

١ ــ حساب نسبة الإضافة لسعر البيع ، وللتكلفة ؟

٢ ــ تحديد سعر البيع المتوقع لهذا المنتج ؟

٣ ــ ما هو سعر البيع المتوقع لهذا المنتج إذا علمت أن نسبة الإضافة التي ترغبها المنظمة بناء علي دراسات السوق تبلغ ٢٠ % ؟

٢ ــ التسعير على أساس قدرات المستهلكين :

تعتمد هذه الطريقة على التعرف على السعر الذي يراه المستهلكين ملائما لشراء السلعة ، ثم دراسة الكمية التي يمكن أن يستوعبها السوق عند كل سعر معين ، ثم اختيار الكمية التي تلاءم المشروع والتي يكون سعرها كافيا لتغطية التكاليف وتحقيق قدر من الأرباح ، مثال : أسفرت دراسة سوق منتج مشروع ما عن ما يلي:

- لو بيعت وحدة السلعة بمبلغ ١ جنية يمكن بيع ٥٠٠٠ وحدة .
- لو بيعت وحدة السلعة بمبلغ ١,٢٥ جنية يمكن بيع ٤٠٠٠ وحدة .
- لو بيعت وحدة السلعة بمبلغ ١,٥٠ جنية يمكن بيع ٣٠٠٠ وحدة .
- لو بيعت وحدة السلعة بمبلغ ١,٧٥ جنية يمكن بيع ١٥٠٠ وحدة .

وعلى ذلك فان ربح الوحدة والربح الإجمالي الذي يمكن أن يحققه المشروع إذا علمت تكلفة الوحدة من المنتج يتمثل كما في الجدول التالي :

" **القيمة بالجنيه** "

عدد الوحدات	سعر بيع الوحدة	تكلفة الوحدة من المنتج	ربح (خسارة) الوحدة	الربح (الخسارة) الإجمالية
٥٠٠٠	١	١،١٠	٠،١٠	٥٠٠
٤٠٠٠	١،٢٥	١،٢٠	٠،٠٥	٢٠٠
٣٠٠٠	١،٥٠	١،٣٠	٠،٢٠	٦٠٠
١٥٠٠	١،٧٥	١،٥٠	٠،٢٥	٣٧٥

أفضل للمشروع أن يحدد حجم مبيعاته بنحو ٣٠٠٠ وحدة ويبيع الوحدة بسعر ١,٥ جنية .

مثال غير محلول :

أسفرت دراسة سوق أحد المنتجات عن ما يلي :

- لو بيعت وحدة السلعة بمبلغ ٢ جنية يمكن بيع ٤٠٠٠ وحدة .
- لو بيعت وحدة السلعة بمبلغ ٢,٢٥ جنية يمكن بيع ٣٠٠٠ وحدة .
- لو بيعت وحدة السلعة بمبلغ ٢,٥٠ جنية يمكن بيع ٢٠٠٠ وحدة .
- لو بيعت وحدة السلعة بمبلغ ٢,٧٥ جنية يمكن بيع ١٠٠٠ وحدة .

المطلوب : تحديـــد أفضل سعر يمكن أن تباع به الوحدة من المنـــتج إذا علمـــت أن التكلفة المقدرة للوحـــدة الواحدة تبلغ ٢،٢٠ ، ٢،٣٠ ، ٢،٤٠ ، ٢،٦٠ جنيها علـــي التوالي ؟

تحليل الانحرافات البيعية

بسبب انخفاض أسعار وكميات البيع

هي عمليـــــة قياس المبيعات الفعليـــــة ومقارنتها بالمبيعات المستهدفـــة أو بالمبيعات المحققة خلال السنوات الماضيـــة . ويستهدف هذا التحليل تحديد نسبـــة مساهمـــة العوامل المختلفـــة للانحراف في المبيعات الفعليـــة عن تلك المتوقعـــة . مثال ذلك خطة سنوية مبنية علي تحقيق مبيعات في النصف سنـــــة الأولي قدرها ٥٠٠٠ وحدة ويبلغ سعر بيع الوحدة جنيها واحدا ، وفي نهايـــة النصف سنة الأولي كانت المبيعـــات الفعليـــة قدرها ٤٠٠٠ وحدة تم بيع الوحدة الواحدة منها بمبلغ ٥٠ قرشا .

هنا نجد أن هناك اختلافا بين المبيعات المحققـــة وتلك المستهدفة يعادل ٣٠٠٠ جنيـــه بنسبـــة ٦٠% ومن ثم يجب تحديد مقدار الانحراف الناتج عن انخفاض السعر وذلك الناتج عن انخفاض الكمية ، ويتم ذلك علي النحو التالي :

١ـ الانحراف في المبيعات الناتجة عن انخفاض سعر البيع =
(سعر البيع المتوقع ـ سعر البيع الفعلي) × الكمية المباعة

= (١٠٠ ـ ٥٠) × ٤٠٠٠ = ٢٠٠٠ جنيه
= ٦٦،٧%

٢ـ الانحراف في المبيعات الناتجة عن انخفاض الكمية =
سعر البيع المتوقع × (كمية المبيعات المتوقعة ـ كمية المبيعات الفعلية)

= ١٠٠ × (٥٠٠٠ ـ ٤٠٠٠) = ١٠٠٠ جنيه
= ٣٣،٣%

ويتضح من التحليل السابق الانحراف الناتج يرجع في معظمه إلي الفشل في بيع المنتج بالسعر المناسب ، وليس إلي انخفاض الكمية .

مثال غير محلول :

وضعت احدي المنظمات خطة تسويقيـــة تستهدف تحقيــق مبيعات مقدرة بنحو ٦٠٠٠ وحدة سنويــا بسعر ٣ جنيهـــات للوحدة الواحدة ، وفي نهاية العام بلغت المبيعات الفعلية في المنظمة نحو ٥٥٠٠ وحدة ، كما بلغت أسعار البيع الفعلية ٥،٦٠ جنيه للوحدة الواحدة .

المطلوب : تقدير الانحرافات في الأرقام البيعية الناتجة عن انخفاض أسعار البيع والكميات ؟

مثال غير محلول :

استهدفت خطة تسويقيـــة في أحد المنظمات تحقيــق مبيعات مقدرة بنحو ٣٠٠٠ وحدة سنويــا بسعر ٢،٥ جنيهـــات للوحدة الواحدة ، وفي نهاية العام بلغت المبيعـــات الفعليـــة في المنظمة نحو ٢٠٠٠ وحدة ، كما بلغت أسعار البيع الفعلية ٢،٣٠ جنيه للوحدة الواحدة .

المطلوب : استخدام البيانات السابقة في تحليل أسباب الفشل في المنظمة ؟

الفصل الثالث
إدارة السوق الدولية
دوافع القبول والانتقال وثقافات اتخاذ القرارات

يتناول هذا الفصل عرض الموضوعات التالية :

- **نظريات ودوافع القبول والانتقال للسوق الدولية .**
- **النظريات المفسرة لثقافات اتخاذ القرارات في السوق الدولية .**

نظريات ودوافع

القبول والانتقال للسوق الدولية

نتيجة لعدم تقيد الشركات الدولية ومتعددة الجنسية بشكل الملكية الكاملة لفروعها في الدول المضيفة، ظهرت على الساحة الدولية للأعمال عديد من النماذج التي تشكل صيغ للتعاون بين الشركات الدولية ومتعددة الجنسية والدول المضيفة . وقد اعتقدت هذه الدول في بداية الأمر أن هذه الصيغ الجديدة سوف تمكنها من مراقبة وتوجيه نشاط هذه الشركات، وذلك بعدما تبين لها عدم تمسك هذه الشركات بشرط امتلاك النسبة الغالبة من رأس المال للإبقاء على عملية اتخاذ القرارات في يد مراكزها الرئيسية.

إلا أن الدراسات في مجال إدارة الأعمال الدولية تحتار حول الشكل الذي تتخذه هذه الشركات ويعتبر من أخطر أشكالها، وذلك بعدما أتضح من الكتابات النظرية والتجارب العملية أن تقييم أداء الشركات الدولية يظهر عديد من الانحرافات السلبية المؤثرة على الدول المضيفة.

١- دوافع قبول الدول المضيفة للشركات الدولية:

هدفت الدول المضيفة من وراء قبول عمل الشركات الدولية على أراضيها تحقق مجموعة من الدوافع منها:

١/١: إحلال التصنيع محل الواردات.

٢/١: زيادة الصادرات السلعية والخدمية.

٣/١: الحصول على رأس المال والتكنولوجيا اللازمة لاستغلال الموارد الطبيعية المحلية.

٤/١: الحصول على المهارات والمعارف الإدارية والفنية.

٥/١: الحصول على والاستفادة من الأسماء والعلامات التجارية للشركات الدولية المحترفة.

١/٦: الدخول إلى السواق الجديدة والانطلاق لآفاق العالمية.

١/٧: تدريب العمالة المحلية وإكسابها مهارات جديدة نتيجة لزيادة درجات تعلمهم وكفاءتهم.

١/٨: زيادة القدرة على مواجهة المنافسة.

١/٩: تقديم منتجات على مستوى عال من الجودة وبتكلفة منخفضة.

١/١٠: تنمية الاقتصاد القومي وتحقيق أفضل استخدام له.

١/١١: توظيف قواها العاملة.

١/١٢: إكساب مديروها خبرة دولية.

١/١٣: اعتبارات سياسية وإستراتيجية.

٢- دوافع انتقال الشركات إلى العمل الدولي:

يقابل دوافع الدول المضيفة لقبول الشركات الدولية دوافع أخرى من جانب هذه الشركات أدت بها إلى اتخاذ قرار التدويل، حيث تساعد دراسة العلاقة بين دوافع كلاً الطرفين على بيان السلبيات المرتبطة بسلوك هذه الشركات، بالإضافة إلى بيان السلبيات المقننة الموجودة في البيئة المحلية وذلك كما توضحها العلاقة التالية:

الدولة المضيفة

دوافع ذاتية (غير مباشرة) **برامج معلنة (دوافع مباشرة)**

الشركة الدولية	دوافع ذاتية	- الدوافع الذاتية للدولة المضيفة. - الدوافع الذاتية للشركات	- البرامج المعلنة للدولة المضيفة. - الدوافع الذاتية للشركات.
	دوافع خارجية	- الدوافع الذاتية للدولة المضيفة. - الدوافع الخارجية للشركات.	- البرامج المعلنة للدولة المضيفة. - الدوافع الخارجية للشركات.

نموذج

العلاقة بين دوافع الدولة المضيفة ودوافع الشركات الدولية

وبصفة عامة تتمثل بعض دوافع انتقال الشركات إلى العمل فيما يلي:

١/٢: توافر تكنولوجيا تبحث عن تصديرها رغبة في تنمية بديل آخر متطور عنها.

٢/٢: وجود طاقات إنتاجية معطلة سواء كانت مستلزمات آلية أو ميكانيكية متقادمة أو مواد خام تخضع لعوامل التقادم.

٣/٢: وجود كميات ضخمة من الإنتاج الفائض دون تصريف في أسواقها الأم، مما يدفع الشركة الدولية إلى فتح أسواق جديدة.

٤/٢: وجود فوائض في بعض مستلزمات الإنتاج (كالعمالة والأموال) يعد حافزاً للشركة الدولية لفتح فروع لها في الدول المضيفة.

٥/٢: تواجد دوافع إستراتيجية سياسية للسيطرة على بعض الأسواق الخارجية.

٦/٢: توافر مستلزمات إنتاج مثال: المواد الخام والعمالة رخيصة في بعض الدول المضيفة.

٧/٢: إعطاء بعض الدول المضيفة تسهيلات كبيرة لاستقطاب الشركات الأجنبية.

ويمكن تفسير أسباب تحول الشركات وانتقالها للعمل الدولي من خلال مجموعة المداخل والنظريات التالية:

٣- النظريات المفسرة لدوافع تدويل أعمال الشركات:

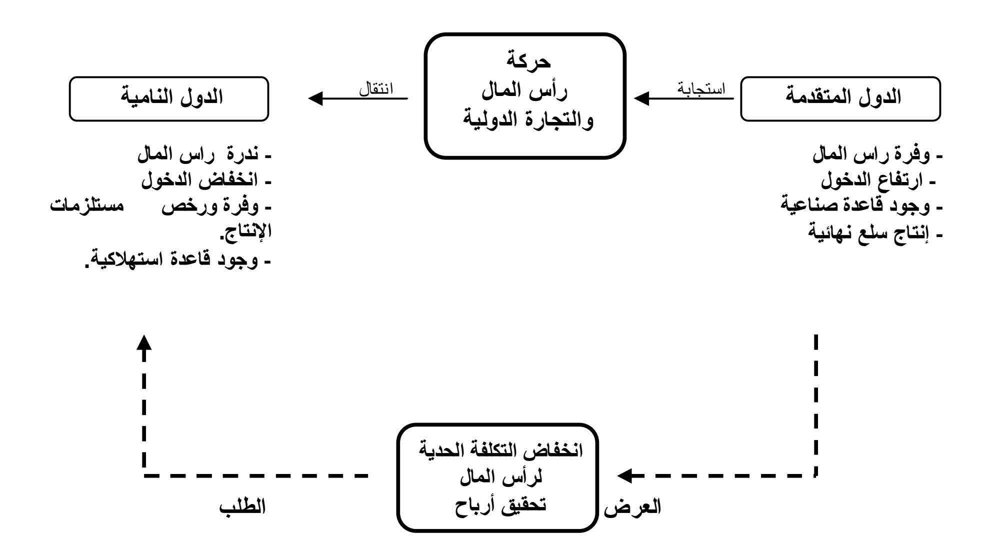
١/٣ النظرية الاقتصادية:

تفسر في معناها العام الحركات الدولية لرأس المال نتيجة لاستجابتها للاختلافات في معدلات الأهمية للإنتاجية الحدية لرأس المال ٠ فرأس المال ينتقل من الدول الغنية التي تتسم بوفرة رأس المال، والدخول المرتفعة، ووجود قاعدة صناعية، والتخصص في إنتاج السلع النهائية – ينتقل - للاستثمار في الدول الفقيرة التي تتسم بندرة رأس المال، وذات الدخول المنخفضة، وفرة ورخص عناصر الإنتاج، ووجود قاعدة استهلاكية ٠ وكذلك ينتقل رأس المال من الدول الصناعية إلى الدول النامية. وبصورة أخرى فقد عمدت النظرية الاقتصادية إلى تفسير حركة رأس المال للاستثمار المباشر قياسا على حركة التجارة الدولية والمال بصورة عامة انطلاقا من مجموعة افتراضات أساسية تجسد هذه الحركة هي:

١- عدم قابلية عناصر ومستلزمات الإنتاج إلي الانتقال من دولة لأخرى.
٢- التوزيع المتكافئ لعناصر ومستلزمات الإنتاج بين الدول.
٣- توافر المعلومات الكاملة عن فرص التجارة الدولية.
٤- تعمل المؤسسات في سوق منافسة كاملة.
٥- يتمثل نشاط الأعمال الدولي في انتقال السلع بين الدول.

وسعت النظرية الكلاسيكية الجديدة إلى إثبات أن حركة رؤوس الأموال عبر الدول الأم هو تعبير عن القدرة على تحقيق التوازن الكامل بين العرض والطلب على وسائل الإنتاج والنقود. أما "كينز" فقد اعتبر أن من يقود الاستثمار ليس الادخار وإنما صاحب المشروع الذي يهدف إلى الحصول على معدل عال للربح

حتى إذا اضطر إلى دفع فائدة مرتفعة. أما الاقتصاديون الجدد فيــرون أن عــرض الادخار يميل إلى الارتفاع في البلاد المتقدمة نتيجة لتوزيع الــدخل بــين الأجــور والأرباح. ويمثل هذا إطاراً مغلقاً للنظرية الاقتصادية ينطوي على تفــسير دوافــع الشركات الاستثمار في الخارج على تحريك لرؤوس الأموال عبر دولها الأم. وذلك كما يوضحه النموذج التالي:



نموذج دوافع تدويل الأعمال وفقاً لمفهوم النظرية الاقتصادية

٢/٣ نظرية السياسة العامة:

ترى النظرية أن صعود الشركات متعددة الجنسية يخضع للسياسات الحكومية وأنها نشأت نتيجة سياسات عامة محددة للدول المتقدمة صاحبة المشروع والمضيفة له ترتبط باستخدام السياسات الضريبية، وبمعنــى آخــر تعتبــر الــشركات أدوات للسياسة الخارجية للحكومات الأم. لهذا فإن الاستثمار الخارجي للــشركات متعــددة الجنسية لم ينشأ ويتوسع نتيجة ضرورات اقتصادية، وإنما نشأ من أجــل التهــرب

الضريبي ونقل عبء الضريبة ٠ أيضاً فقد كان سياسة اختارتها الشركات لكي تستفيد من الحوافز التي قدمتها الحكومات الأم لكي تغرى شركاتها علي الاستثمار الخارجي.

وداخل الإطار العام لنظرية السياسة العامة يمكن **التميز بين ثلاثة مواقف**:

الموقف الأول يشدد على أهمية المعاملة الضريبية للأرباح المحققة من فروع الشركات الدولية في الخارج ٠ إذ تحصل الشركات على مزايا وتسهيلات ضريبية كبيرة – من دولتها الأم - من أنشطتها الأجنبية.

الموقف الثاني يؤكد على آثار السياسات الحكومية المحلية على دوافع الاستثمار الخارجي، بمعنى التأكيد على أهمية أسواق رأس المال ٠ ويرى هذا الموقف أن تفضيل المستثمرين للضمانات والأسهم المصدرة والعالية القيمة قد مكن الشركات من الاقتراض بشروط ممتازة عن منافسيها وبعوائد أقل وبالتالي فقد كانت أكثر فهماً في شراء الأصول الأجنبية الرخيصة بالنظر إلى القيمة التضخمية لعملاتها المبالغ فيها بالنسبة للعملات الأخرى.

أما الموقف الثالث فيروج لأهمية الدور الذي تلعبه الشركات في تنفيذ السياسة الخارجية لبلادها الأم خاصة السيطرة الإستراتيجية على الدول المضيفة.

٣/٣ نظرية الإنتاج الدولي:

توضح العائد الناتج من تدويل الإنتاج من خلال بيان مميزات كل من الدولة المضيفة والدولة الأم كعناصر لتفسير دوافع الشركات نحو تدويل الإنتاج. إذ تبين النظرية أن رغبة الشركات نحو تدويل الإنتاج يعتمد على عوامل الجذب المرتبطة بمدى توافر الموارد الطبيعية في الدولة الأم قياساً بتلك المتاحة في الدولة المضيفة. والأبعد من ذلك تقرر النظرية أن المميزات المتعلقة بالملكية تتولد وتوجد من خلال المميزات الخاصة التي تمتلكها الدولة الأم.

٤/٣ مدخل الحدود العالمية :

يعتمد هذا المدخل على بيان الدوافع التي أدت بالشركة إلى تغيير الحدود الجغرافية التي تعمل في دائرتها ودفعتها إلى تدويل أعمالها، ويرجع هذا في جزء منه إلى إدراك الشركات للفرص المتاحة في الأسواق الدولية، والي نمو وتغير الحدود الجغرافية الناشئة بين القوى الدافعة الدولية أو الدافع الخارجي الذي يحدث في بيئة الشركة الدولية وبين القوي الدافعة الذاتية أو الداخلية الخاصة بالشركات.

وقد تنشأ **الدوافع الداخلية** نتيجة لارتفاع مستويات التنفيذ لهذه الشركات، ظهور تكنولوجيا أو منتجات جديدة، الاعتماد على المصادر الأجنبية للحصول على المواد الخام، البحث عن مجالات استخدام جديدة للميكنة المتقادمة التي لديها، والحاجة الملحة لتوسيع نطاق سوق معاملاتها... الخ.

أما **الدوافع الخارجية** فقد تنشأ نتيجة لكبر عدد العملاء والمستهلكين، والمبادرات المشجعة من الدول المضيفة، والتوسعات التي قد يحدثها المنافسون في السوق الأجنبية.

عيوب مدخل الحدود العالمية:

يعاب على هذا المدخل أنه يعطى توصيف غير كامل لمعدلات نمو الأعمال الدولية، إذ توضح هذه العناصر مدى إدراك الشركات للفرص المتاحة، ولكنها فشلت في توضيح كيفية استجابة الشركات الدولية لهذه الفرص.

٥/٣ مدخل نواقص السوق:

يعتمد هذا المدخل على توضيح الدوافع والأسباب التي أدت بالشركات إلى الانتقال للعمل الدولي اعتماداً على مجموعة من المميزات الخاصة التي تمتلكها الشركات قياساً بالشركات المحلية والمتمثلة في الآتي:

١ - المزايا التكنولوجية:

ترجع إلى المهارات التسويقية، حقوق المعرفة التكنولوجية، الأساليب الإدارية المتميزة المرتبطة بعمليات الإنتاج والتصنيع، والمعارف المتوافرة لدي الشركة الدولية والتي تؤدى إلى قيام فروعها بالحصول على حقوق المعرفة التي يتم تطويرها بواسطة الشركة الأم دون تحمل فروعها في الخارج أية تكاليف إضافية عما إذا قامت بالحصول عليها من الشركات الأخرى.

٢ - المزايا المعرفية:

ترجع إلى المعلومات والمعرفة المتوافرة لدي هذه الشركات والتي تعتبر سهلة التحول بين الفروع والشركة الأم عما إذا تمت بين شركات مختلفة وغير مترابطة. وتوافر هذه المعرفة يحقق للشركة أرباحاً مرتفعة عما إذا قامت ببيعها إلى شركات أخرى.

وطبقاً لهذا المدخل فإن التوسع في نشاط الأعمال الدولية عبر الحدود القومية للدولة الأم يعتمد على الافتراض الخاص بتزايد تكلفة المعلومات التي تحتاج إليها الاستثمارات الأجنبية عن البيئة الاقتصادية والاجتماعية، والقانونية، والإدارية المتوافرة لدى الشركات المحلية. لهذا فإن مدراء الشركات ينظرون إلى الأرباح المرضية التي سوف تتحقق لهم نتيجة لاستغلال المزايا التكنولوجية والمهارات التسويقية وأية مزايا أخرى متوافرة لديهم، وإن كان هذا يتطلب الحاجة إلى جمع معلومات إضافية عن الأسواق الأجنبية ذات تكاليف إضافية مرتفعة، إلا أنها في ذات الوقت تتجنب مخاطر تزايد التكاليف المرتبطة بجمع معلومات لا تكون هناك حاجة إليها.

ومن ناحية أخرى فالشركات الأجنبية تواجه بمجموعة من المشكلات في الدول المضيفة تتمثل في صعوبة عمليات الاتصال، الاختلافات في الثقافات والعادات، ونقص المعارف المتوافرة لديها عن الاتجاهات العامة للسوق... الخ. لهذا يقرر هذا المدخل أن الاستثمار الأجنبي عندما يرغب في تحسين ربحيته يجب

أن ينفرد بمميزات تميزه عن تلك الموجودة لدى المنافسين المحليين، وأن تتاح لــه حرية استخدامها بدرجة أكبر عما هو متاح في المؤسسات المحلية الأخرى التـــي لا تعانى أية مشكلة من عدم توافرها، إذ أنها تستطيع الحصول علـــى رأس المـــال الأجنبي عن طريق اقتراضه، وبالمثل يمكن أن تحصل على أية عناصـــر إنتاجيـــة تحتاج إليها. لهذا تعتبر المزايا المتوافرة لدى هذه الشركات أحد دوافعها للاستثمار خارج بلادها الأم.

ويعتبر وجود مثل هذه المميزات ذات أهمية بالغة للاستثمار في الخارج، وإن كان معيارا غير كاف لتوضيح أسبابه، إلا أن أهميته تفوق أهمية الأسباب الأخـــرى التي يجب توافرها. وتوضح هذه المميزات عنصرين على درجة كبيرة من الأهمية هما:

١ - لماذا تقوم الشركات الأجنبية بالاستثمار في الخارج بدرجة أكبر من الـــشركات المحلية ؟

٢ - لماذا تقوم الشركات متعددة الجنسية كبيرة الحجم بالاستثمار في الخارج بدرجة أكبر من الشركات صغيرة الحجم ؟

ويلاحظ في كافة النظريات السابقة أنها تبرز جانباً واحدا من جوانب نـــشأة هذه الشركات، فهي من هذا المنطلق تعتبر عناصــــر جزئيـــة لا تـــصلح أي منهـــا كأساس لوضع نظرية موحدة لتشخيص طبيعة الأسباب التي أدت بالـــشركات إلـــى التحول للنشاط الدولي٠ وبالرغم من ذلك فهناك دراسة أجريت فـــي هـــذا المجـــال طرحت رؤية يمكن من خلالها فهم واستيعاب موقف الشركات في الإطار الـــدولي للأعمال وتساعد في تفسير سلوكها. فلقد بينت الدراسة أن هناك مجموعة مـــسلمات مفترضة لنظرية التدويل وهى:

١ - أن الشركات لها نماذج اتخاذ قرارات تعويضية.

٢ - تتطلب النظرية مزايا ملكية صافية عالية للتدويل.

٣- تفترض النظرية مشاركات منفردة ــ تصدير ــ تعاقدات تحويلية للدخول في الاندماجات الدولية للأعمال.

والشركة تقوم وفق **الفرض الأول** وقبل قرار التدويل بتقييم الأصول التي تمتلكها، وفى **الفرض الثاني** يجب أن تمتلك عدداً من مزايا الملكية الخاصة عند الدخول في قرار التدويل في الاستثمار الأجنبي المباشر.

ويطرح الكاتب مجموعة من الملاحظات على مجموعة الافتراضات السابقة وهى:

١- ضرورة ملاحظة المزايا الاقتصادية النسبية عند قرار التدويل.

٢- البحث عن المركب الاستثماري الأمثل في التدويل.

٣- قياس المخاطر الاستثمارية.

النظريات المفسرة لنقاشات اتخاذ القرارات

في السوق الدولية

نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نظرية المؤسسة[1] في تفسيرها لسلوك اتخاذ القرارات في المؤسسات، برزت مجموعة نظريات بديلة تسعى إلى إزالة متناقضات نظرية المؤسسة، وتساعد في الوقت نفسه على تفسير سلوك الشركات الدولية منها:

١- النظرية الاقتصادية للمؤسسة:

يتركز اهتمامها حول قرارات وأفعال وسياسات الشركة الدولية التي يتكيف سلوكها بالدافع نحو تصعيد الأرباح، وبحافز مواجهة المنافسة في السوق. وتتكون النظرية الاقتصادية من ثلاثة عناصر أساسية هي:

١/١ الأهداف:

ترتبط بأهداف المجموعات الموجودة في الشركة الدولية، وتوضع من أجل إرضائهم.

٢/١ المعلومات:

تحاول الشركة الدولية اتخاذ قرار الحصول على ثلاثة أنواع من المعلومات تتعلق بالآتي:

١/٢ حجم الطلب على منتجاتها.

٢/٢ مصادر مواد ومستلزمات الإنتاج.

---

[1] تم انتقاد افتراضات نظرية المؤسسة المتمثلة في الأتى: - تهدف المؤسسة إلى تعظيم أرباحها. –تعمل المؤسسة من خلال المعرفة الكاملة.

٣/٢ تكنولوجيا الإنتاج المستخدمة (عمليات التشغيل والتحويل الفني التي تمكن الشركة الدولية من تحويل مدخلات وعناصر الإنتاج إلى عدد من المخرجات والنتائج).

وتتخذ الشركة الدولية نوعين من القرارات هما:

١/٣ قرارات المدخلات.

٢/٣ قرارات المخرجات.

ورغم وجود هذه العناصر إلا أنه لا يوجد اتفاق حول وجود نظرية كاملة عن السلوك الاقتصادي للشركات الدولية، ولكن توجد المبادئ العامة التالية لتفسير سلوك الشركة الدولية في الإطار الاقتصادي.

١- يوجد للشركة الدولية أهداف تجاه ما تبتغيه.

٢- تتحرك الشركة الدولية تجاه هذه الأهداف بطريقة عقلانية نتيجة لامتلاك المعلومات اللازمة في جميع الأحيان.

٣- تكمن وظيفة الشركة الدولية في تحويل المدخلات إلى مخرجات.

٤- يتم ذلك في بيئة محددة تعمل الشركة الدولية في دائرتها.

٥- تهتم النظرية بالتغيرات في الأسعار والكميات والمخرجات وذلك لكل عنصر من عناصر الإنتاج والمنتجات الوسيطة والنهائية.

٢- نموذج بومول لتفسير سلوك المؤسسة :

يعتمد النموذج على مجموعة المبادئ التالية:

١- تهدف الشركة الدولية إلى محاولة تحقيق أقصى إيراد إجمالي تحت قيود ربح ثابت عن طريق تعظيم مبيعاتها الكلية مقومة بالأسعار أي الإيراد الكلى.

٢- تقوم الشركة الدولية باتخاذ قرارات المدخلات والأسعار للوصول إلى منحنى الربحية بها. إذ يمثل الفرق بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية كمية المبيعات التي تبين منحنى الربحية.

٣- يعتمد مستوى المبيعات على كل من سعر المنتج وحجم السوق ، إذ تزداد الإيرادات الكلية إذا كانت أسعار المؤسسة مرنة.

٤- طبقاً للعلاقة السابقة فإن أية إضافة إلى الحجم الكلى لسوق منتجات الشركة الدولية سوف يزيد من مستوى مبيعاتها، حيث يعتبر السعر معيارا لاختلاف حجم السوق، بمعنى زيادة إيراد المبيعات عند زيادة حجم السوق. أي أن إيراد المبيعات يعظم قيمة الشركة الدولية ويمكنها من تخفيض الأسعار، وهذا يعتمد بدرجة كبيرة على حجم السوق.

٥- تقوم الشركة الدولية بتعظيم مبيعاتها للأسباب الآتية:

١/٥ تعتبر المبيعات معياراً مناسباً لتحديد حجم الشركة الدولية بدرجة أكبر من معيار الربحية.

٢/٥ تؤدى زيادة المبيعات إلى زيادة قدرة الشركة الدولية على جذب التمويل الخارجي.

٣/٥ اهتمام الموزعون وتجار التجزئة بالمنتجات ذات معدلات الدوران المرتفعة نسبياً.

٣- نموذج وليامسون لتفسير سلوك المؤسسة :

يهتم النموذج بكيفية تطبيق السلوك العقلانى الموجود فى المؤسسات كبيرة الحجم وذلك من منطلق الافتراضات التالية :

١- عدم قدرة حاملى الأسهم على مراقبة الإدارة بصورة مباشرة.

٢- تعمل الشركة الدولية فى سوق تتميز بدرجة كبيرة من المنافسة.

٣- تهدف الشركة الدولية إلى تعظيم منفعتها المعتمدة على :

١/٣ ما تتكبده الشركة الدولية من نفقات.

٢/٣ الاستخدامات الإدارية.

٣/٣ عقلانية الاستخدامات الإدارية.

٤- يعتمد المديرون على العناصر التالية فى تعظيم دالة منفعتهم :

١/٤ الأرباح المحددة من قبل والتى تكون أكبر من أى أرباح تقبلها الشركة الدولية مضافاً إليها الضرائب أو مساوية لها.

٢/٤ ألا تكون عقلانية الاستخدامات الإدارية سالبة.

٣/٤ أن تكون الاستخدامات الاستثمارية مساوية على الأقل لأصغر قيمة يطلبها المديرون لضمان بقائهم داخل الشركة الدولية .

٥- التفرقة بين أكبر ربح ، الربح الفعلى ، الربح المحدد ، وأصغر ربح.

٦- يعتمد تعظيم الأرباح على ضرورة وجود سوق بيعى مناسب ، حيث يكون الطلب ملائماً لوضع الخطط عند مستويات التكلفة التى يكون فيها الربح المحدد أكبر من أقل ربح.

وطبقاً للمبادئ السابقة انتهى النموذج لمجموعة النتائج التالية :

١- تتناسب المنفعة الحدية لرأس المال مع المنفعة الحدية لاستخدامات الإدارة التى تمثل نفقة.

٢- يهدف تعظيم منفعة الشركة الدولية إلى مستوى أعلى من نفقاتها.

٣- تستطيع الشركة الدولية تعظيم منفعتها ومن ثم ربحيتها عن طريق رفع أسعار منتجاتها.

٤- يحدد تعظيم ربحية الشركة الدولية الأرباح الإجمالية والتى تختلف عن تعظيم منفعتها.

٥- تتأثر متغيرات القرار فى النموذج بالعبء الضريبى.

٤ - نموذج ماريس لتفسير سلوك المؤسسة :

يركز النموذج على النمو المتوازن كهدف أساسى للشركة الدولية انطلاقاً من مجموعة المبادئ التالية :

١ - تهدف الشركة الدولية إلى الموازنة بين سياستى البقاء والربحية.

٢ - تعمل الشركة الدولية فى سوق بيعى يتميز بحرية المنافسة.

٣ - يهتم المديرون بفرض الرقابة على الشركة الدولية .

٤ - تحاول الشركة الدولية تخفيض الأسعار إلى أقل من القيمة الاقتصادية.

٥ - تسعى الشركة الدولية إلى التوفيق بين رغبات المديرين والملاك حتى لا تتعرض لمخاطرة المديونية العالية.

٦ - تستخدم الشركة الدولية سياسات التسعير لتعظيم ربحيتها وفى الوقت نفسه تخفيض مقدار المخاطر التى تتعرض لها.

٧ - تعمل خبرة الشركة الدولية على ترشيد نمو المديرين نتيجة لوجود الرشد المالى والإدارى[١].

٥ - النماذج السلوكية للمؤسسة :

تبين كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات من خلال اعتمادها على مجموعة المبادئ التالية :

١ - لا تهدف الشركة الدولية إلى تعظيم أرباحها بسبب التعقيدات الموجودة فى عملية اتخاذ القرارات.

٢ - تحاول الشركة الدولية إرضاء توقعاتها أو مستويات طموحها ، أى النظر إلى المنظمة بإعتبارها مرضية بدرجة أكبر من كونها معظمة.

---

[١] يعنى الرشد الإدارى عدم قدرة الإدارة على النمو اثناء إنخفاض فعاليتها ، أما الرشد المالى فيعنى الحدود التى يمكن الاقتراض عندها.

٣- يتسم المستقبل بعدم التأكيد.

٤- تبين النماذج السلوكية :

١/٤ مقدار ما تساهم به الأهداف التنظيمية فى الموازنة بين الموارد الموجودة فى الشركة الدولية.

٢/٤ الاختلافات فى الأهداف عبر الوقت.

٣/٤ العلاقة بين إجراءات القرار والقرار النهائى للتنظيم.

٦- نظرية سايمون فى تفسير سلوك المؤسسة :

تنظر النظرية إلى الشركة الدولية على أنها نمط من الاتصالات والعلاقات بين العناصر الإنسانية التى تعكس وتؤثر فى الأهداف وتدفقات المعلومات والاتجاهات والتوقعات والتفاعلات. ويعتقد **سايمون** أن الشركة الدولية يجب أن تقدم خدمات لكل عضو فيها ، ولكن مدى الحكمة فى ذلك محكوم بقيود أخرى حيث يعضد فكرة الحكمة المقيدة. ومن هنا الشركة الدولية – فى نظره – جهاز اتخاذ قرارات غير كامل بسبب ندرة البيانات.

ويعتمد نموذج سايمون على الافتراضات الآتية :

١- تبحث الشركة الدولية عن السلوك المرضى وليس المثالى.

٢- البحث عن التصرفات والأفعال الممكنة التى تحقق هذه الأهداف المرضية.

٣- تضع الشركة الدولية أهدافها فى ضوء خبراتها الحالية.

٤- تقوم الشركة الدولية بإعادة ترتيب أهدافها من فترة لأخرى.

الفصل الرابع
إدارة مكافحة الإغراق التكنولوجي

١. مفهوم التكنولوجيا، واعتبارات اختيارها.
٢. المساهمات التنموية للتطور التكنولوجي.
٣. العوامل المسببة للفجوة التكنولوجية.
٤. متطلبات نقل التكنولوجيا المتقدمة إلى الدول النامية.
٥. وسائل نقل التكنولوجيا.
٦. معوقات نقل التكنولوجيا.
٧. الأنواع التكنولوجية المنقولة بواسطة الشركات الدولية.
٨. سياسات نقل التكنولوجيا في مجال العمل الدولي.
٩. مشكلات نقل التكنولوجيا.

الفصل الرابع
إدارة مكافحة الإغراق التكنولوجي

تعرف التكنولوجيا بأنها مجموعة المعارف المستخدمة في إنتاج المنتجات سلعا أو خدمات وخلق منتجات جديدة . كما يقصد بالتكنولوجيا أيضًا التطورات العلمية التي تسعى لتطبيق الخبرة والمعرفة على عمليات التشغيل والخدمات المصاحبة لها.

والتكنولوجيا هي مزيج مركب متفاعل من:

(أ) التجهيزات آلية والميكانيكية.

(ب) الموارد البشرية.

(جـ) أساليب العمل.

ويتوقف قرار اختيارها على عدة اعتبارات أهمها[١]:

أ- طبيعة النشاط الإنتاجي.

ب- تكلفة التكنولوجيا المرشحة إزاء قدرة الموارد المالية المتاحة.

ج- درجة حدة المنافسة ومدى أخذ المنافسين بالتطورات التكنولوجية.

د- خصائص هيكل العمالة المتاحة وإمكانية استيعابها لنمط تكنولوجي جديد.

هـ- مدى وجود نشاط فعال للبحوث والتطوير قادر على نقل واستيعاب وتطويع التكنولوجيا.

وتتعلق التكنولوجيا بجميع أوجه النشاط مثل ما يلي:

١. فنون وأنظمة الإدارة.

---

[١] د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الطبعة الثانية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٣، صـ ١٢٣-١٢٤.

٢. طرق الإنتاج.
٣. تسويق المنتج.
٤. إدخال تجهيزات جديدة.
٥. تطوير وتحسين طرق العمل الحالية.
٦. القيام ببحوث التنمية والتحديث، والتكنولوجيا بهذا تؤثر بطريق مباشر وغير مباشر في نظم الإنتاج والعمليات.

وتتحدد الحاجة إلى التكنولوجيا من أجل إنتاج سلع أو تقديم خدمات على درجة عالية من الجودة ، ومقابلة القيمة التي يتوقعها العملاء تجاه السلع أو الخدمات المقدمة إليهم.

وقد يتعلق نقل التكنولوجيا بالمنظمة ذاتها ، أو ببيئة العمل المادية أو ببرامج العمل ، أو بالآلات والمعدات الرأسمالية . وإدراك مدراء الإنتاج والعمليات للأنواع التكنولوجية سالفة الذكر يساعدهم في استغلال هذه الأنواع بصورة كاملة لتطوير الأداء ، وإنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة ، أو تطوير تلك الحالية بما يفي بالاحتياجات المتغيرة والمتجددة للعملاء والمستهلكين.

المساهمات التنموية للتطور التكنولوجي:

تتمثل بعض هذه المساهمات فيما يلي:

١. زيادة الموارد الطبيعية الموجودة، وذلك عن طريق اكتشاف موارد جديدة.
٢. اكتشاف استخدامات جديدة للموارد الموجودة، أو بمعنى آخر زيادة منافع الموارد الموجودة.
٣. زيادة إنتاجية الموارد الموجودة.

٤. اكتشاف طرق إنتاجية جديدة. إذ يشاهد العالم تغييراً مستمراً في طرق الإنتاج المستخدمة في الصناعة مما يؤدى إلى اكتشاف طرق أفضل للإنتاج تؤدى إلى الحصول على زيادة في الإنتاج فضلاً عن تحسن نوعية المنتجات ذاتها.

٥. الحصول على نوعية أفضل للسلعة أو الخدمات المنتجة.

وهنا يجب أن نشير إلى أن الاستفادة من التطور التكنولوجي في تحقيق النمو الاقتصادي المطلوب يقتضى توافر بيئة مناسبة لذلك، وعلي ذلك ينبغي إزالة كل العقبات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تقف في طريق تطبيق وسائل التكنولوجيا الحديثة.

ومما هو جدير بالملاحظة أن قصور نظام التعليم وتخلفه، فضلاً عن عدم وجود رغبة لقبول الأفكار الجديدة، بالإضافة إلى ضعف الكفاءات الإدارية قد أدت إلى عدم استيعاب التكنولوجيا الحديثة، وهذا يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تحد من انطلاقه البلاد النامية في مجال التنمية الصناعية بصفة خاصة والتنمية الاقتصادية بصفة عامة.

العوامل المسببة للفجوة التكنولوجية:

ترجع الفجوة التكنولوجية القائمة بين الدول المتقدمة وتلك النامية إلى عدد من العوامل سوف تقسم إلى مجموعتين على النحو التالي:

١ - العوامل الأساسية المسببة لهذه الفجوة:

١/١: التخلف الحضاري، والاختلافات الثقافية القائمة بين البلاد المتقدمة والبلاد النامية.

٢/١: عدم اهتمام البلاد النامية اهتماما كافيا بالتعليم في مراحله المختلفة، هذا بالإضافة إلى وجود عيوب في نظام التعليم القائمة بالشكل الذي لا

يساعد على استيعاب وتطوير التكنولوجيا المستوردة. هذا فضلاً عن صنف إمكانية تطوير تكنولوجية محلية.

١/٣: ضآلة الدور الذي تقوم به الحكومات في مجال البحث العلمي والتكنولوجيا، هذا في الوقت الذي أصبحت فيه حكومات البلاد المتقدمة نقوم بدور بارز في هذا المضمار.

٢ - العوامل المساعدة على تعميق هذه الفجوة:

٢/١: تدهور الأوضاع الاقتصادية في البلاد النامية ويرجع ذلك إلى مجموعة عوامل أهمها:

٢/١/١: ازدياد مديونية البلاد النامية.

٢/١/٢: ضآلة حجم المساعدات الخارجية.

٢/١/٣: ازدياد تكلفة الاقتراض الخارجي.

٢/١/٤: ارتفاع الأسعار والتضخم العالمي.

٢/١/٥: تدهور شروط التجارة ..... الخ.

٢/٢: سياسة الانغلاق التي تتبعها بعض البلاد، وقد ترتب على هذه السياسة عدم وجود احتكاك كاف مع التقدم التكنولوجي الذي يجرى في العالم الصناعي المتقدم والبعد عن أساليب الانطلاق والعزلة الاقتصادية:

٢/٢/١: فرض حماية شديدة على الصناعة المحلية مما حال بينها وبين أي حافز على التجديد وإدخال التكنولوجيا الحديثة.

٢/٢/٢: عدم التحمس للاشتراك مع الشركات الأجنبية في أي مشروعات مشتركة، والمبالغة في تطبيق شعار الاعتماد على النفس.

٣/٢: هجرة الأيدي العاملة الماهرة والفنيين من البلاد النامية إلى البلاد المتقدمة صناعيا بحثاً وراء مستويات الأجور الأعلى وظروف العيش الأفضل.

٤/٢: ارتفاع تكاليف نقل التكنولوجيا من البلاد المتقدمة إلى البلاد النامية "المتخلفة" والممثلة في الإتاوات الخاصة بحقوق الإنتاج، وبراءات الاختراع، وارتفاع تكاليف المصانع وقطع الغيار وغير ذلك من الشروط المقيدة.

٥/٢: عدم ملائمة التكنولوجيا الخاصة بالبلاد المتقدمة للظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعيشها البلاد النامية مما يقلل من فرص الاستفادة من هذه التكنولوجيا، هذا فضلا عما يترتب على ذلك من إهدار للموارد الاقتصادية النادرة.

متطلبات نقل التكنولوجيا المتقدمة إلى الدول النامية:

أصبح من المسلم به أن استخدام التكنولوجيا الأجنبية المستوردة كما هي بدون إدخال أي تعديل عليها، لكي تناسب الظروف المحلية – لم يعط النتائج المطلوبة. أو بمعنى آخر فإن استخدام التكنولوجيا المستوردة بدون تطوير يؤدى إلى عدم الاستفادة الكاملة من كل إمكانيات هذه التكنولوجيا، وهذا يعنى إهدار للموارد الاقتصادية النادرة، هذا فضلا عن احتمال الإضرار بمعدل النمو الاقتصادي في المدى الطويل.

فالتكنولوجيا الأجنبية مصممة خصيصا لكي تناسب الظروف الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالبلاد الصناعية المتقدمة ، ومن ثم فإنها تفترض توافر الشروط الآتية :

١. ارتفاع متوسط دخل الفرد.

٢. سوق كبير الحجم.
٣. وفرة رأس المال.
٤. ندرة الأيدي العاملة المحترفة.
٥. تقدم صناعي رفيع المستوى.

وهذه الشروط لا تتوافر في البلاد النامية – وان كان ذلك بالطبع بدرجات متفاوتة – وعلى ذلك فإن **البلاد النامية تسعى إلى الحصول على تكنولوجيا تناسب:**

١. ضآلة متوسط دخل الفرد.
٢. صغر حجم السوق.
٣. ندرة رأس المال.
٤. وفرة الأيدي العاملة وخاصة غير الماهرة.
٥. تواضع مستوى التقدم الصناعي.

وطالما أن التكنولوجيا المستوردة لا تتناسب مع ظروف البلاد النامية فإنه ينبغي: إما تطوير الظروف الطبيعية والاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالبلاد النامية – وهذا أمر صعب التحقيق – أو تطوير التكنولوجيا المستوردة لكي تتناسب مع الظروف المذكورة ويقع عبء هذا التعديل أو التطوير على كل من البلاد المتخلفة والبلاد المقدمة.

وهذا النوع المعدل من التكنولوجيا المستوردة يمكن تسميته بالتكنولوجيا المتوسطة، فهي تكنولوجيا متوسطة من حيث نطاق الإنتاج ودرجة الرقي التكنولوجي، وتأخذ في اعتبارها ظروف البلاد النامية وظروف المستهلك في هذه البلاد، وكذلك ينبغي أن تكون تكنولوجيا رخيصة الثمن تناسب إمكانيات هذه البلاد.

وتأسيساً على هذا فالمسألة ليست مجرد نقل لما هو موجود، وإنما هي عملية إجراء التكيف والتواؤم اللازمين بما يتضمنه ذلك من جهد يبذل في تغيير الأنماط

السلوكية، وهو ما لا يتم على هذه الصورة في المجتمعات التي خلقت فيها هذه التكنولوجيا بطريقة طبيعية ٠

ومن هذا المنطلق فإن **الخصائص المميزة للتكنولوجيا** تتمثل في الآتي:

١. التكنولوجيا بالمعنى العام تمثل سلسلة من العمليات الإنتاجية تتطلب مدخلات معينة لإنتاج ناتج معين، وإذا كان التأليف بين هذه المدخلات ممكن نظريا – أن يتم بنسب مختلفة في العملية الإنتاجية إلا أنه من الناحية العملية يتم تبنى طريقة واحدة من طرق التأليف هذه وهى التي تتميز بكفاءتها الاقتصادية، حيث تتوقف هذه الكفاءة على هيكل أثمان العناصر السائدة في الزمان والمكان الذين تم فيهما التوصل إلى الابتكار التكنولوجي.

خلاصة هذا أن نقل التكنولوجيا من دولة إلى أخرى يتضمن – في حدود معينة – نقل نمط معين لاستخدام العناصر ولا يكون متفقا تماما مع نسب العناصر المتاحة في الدولة المنقول إليها، ومن هنا لزم أن يكون الاختيار مبنيا على استراتيجية الإنماء ذاتها للتخفيف من حدة الاختلال في استخدام العناصر على مستوى الاقتصاد كله.

ومن ناحية أخرى فإن القول بأن التكنولوجيا الحديثة أكثر كثافة في استخدام رأس المال من التكنولوجيا التي استخدمتها الدول المتقدمة في بداية التصنيع قد لا يصدق على الإطلاق فكثير من الصناعات التي تستخدم التكنولوجيا الحديثة تعتبر أقل استخداما لرأس المال بمعنى محدد، وهو أن الوحدة المنتجة يخصها من رأس المال نصيب أقل في ظل التكنولوجيا الحديثة. كذلك فإن الهيكل العام الإنتاجي في الدول المتقدمة قد أصبح بمرور الوقت متميزاً بالاستخدام الكثيف لعنصر " رأس المال البشرى " أو " الخبرات ".

٢. يرتبط الاعتبار السابق أن طلب المشكلة التي من أجلها تلجأ الدول النامية إلى بحث إمكانية نقل التكنولوجيا هي أن معامل التغيير يرتفع بمعدل متزايد، وأن العلم والتكنولوجيا يتطوران بسرعة بالغة، وأن هدف الدول النامية لا يتلخص في مجرد إدخال أي نوع من التكنولوجيا حتى ولو كان قد أصابها تقادم وإنما هو محاولة الارتفاع بالنسبة لهذه الدول أيضا – بمعدل التطور الزمني.

٣. كذلك تواجه الدول النامية بضرورة توفر حد أدنى من الخبرات العالية وعدد كبير من الفنيين والمتخصصين ويتطلب هذا جهداً كبيراً في مجال التعليم والتدريب، وإذا كان هناك قصور يستعصى حله بالنسبة لهذه الكفاءات فإن الأمر ينتهي حتما إلى أحد أمرين:

٣/١: سوء استخدام التكنولوجيا المنقولة أو عدم الكفاءة بما يعنيه ذلك من فقد وإضاعة.

٣/٢: أن تقف الدولة عاجزة تماما عن استيراد هذا النوع من التكنولوجيا.

٤. أن تقل التكنولوجيا المتقدمة إلى الدول النامية في مراحل تطورها الأولى قد يواجه ظروف غير ملائمة لعملية التنمية وذلك إذا لم تحسن الدولة النامية اختيار النشاط الذي تستجلب من أجله التكنولوجيا المتقدمة. والحقيقة أن الابتكارات المتعلقة بإنتاج سلع جديدة لعبت دوراً كبيراً في التطورات التكنولوجية الحديثة، ويرد على هذا ملاحظتان:

٤/١: أن طبيعة السلعة المنتجة ونوعيتها تعتبر إلى حد كبير دالة في نوع – ومستوى ثراء – المستهلك الذي أنتجت من أجله هذه السلعة، حيث تمثل السلعة تشكيلة الخصائص التي تشبع بدرجة أو بأخرى مجموعة من حاجات المستهلك وعلى ذلك فإن السلعة

الاستهلاكية التي أنتجت ابتداء من أجل الدول المتقدمة تتضمن خصائص تتجاوز بكثير حاجات المستهلكين – الآن – في الدول النامية.

٢/٤: أن التغير في إنتاج وتطوير السلع، والتغير في الأذواق تبعاً ذلك، هي من الأمور التي لا رجعة فيها، وبعبارة أخرى بتغير السلع المنتجة، يتغير الاستهلاك ويلاحق التغير في الأذواق هذا التطور التكنولوجي.

هذا التغير الحتمي جعل من السلع التي كانت كمالية في الماضي سلعا ضرورية في الوقت الحاضر، بل لقد أصبحت بعض هذه السلع اليوم بالنسبة للكثير من الدول المتقدمة – من قبيل السلع الرديئة، يضاف إلى ذلك مسألة متعلقة بالعملية الإنتاجية - تؤدى إلى نفس النتائج - ذلك أن نسبة كبيرة من السلع الجديدة التي تستحدثها التكنولوجيا هي سلع وسيطة ويعتبر التغير الذي يطرأ في مجال هذا النوع من السلع هو أيضا مما لا رجعة فيه بسبب:

١. مشتق من السلع الاستهلاكية التي تساهم هذه السلع الوسيطة في إنتاجها.
٢. يتعلق بالعلاقة بين العمليات الإنتاجية ذاتها وكون كل مرحلة من مراحلها مصممة لاستخدام مدخلات معينة ونقل كفاءتها الإنتاجية بتغير خصائص هذا النوع من المدخلات إلى وضعه السابق.

وهكذا فإن المستهلك لن يرضى وأن المنتج لن يرغب في إنتاج المنتجات التي كانت سائدة قبل إحداث التغيير، ومن شأن هذا كله أن يخلق أنماطا استهلاكية غير مرغوب فيها في الدول النامية في هذه المرحلة من مراحل تطورها إذا نقلت هذا النوع من التكنولوجيا.

وسائل نقل التكنولوجيا :

تتعدد الطرق التي يمكن من خلالها نقل التكنولوجيا في مجال العمل الدولي. ويمكن التمييز بين الطرق التالية:

١ - **الاستثمار الأجنبي المباشر:**

إذ يمكن التمييز بين نمطين لنقل التكنولوجيا. يتعلق **النمط الأول بالنقل** الداخلي للتكنولوجيا. الذي يتم داخل الشركة الدولية من الشركة الأم إلى فروعها المنتشرة في مختلف الدول.

أما **النمط الثاني** فهو النقل الخارجي للتكنولوجيا، وهو الذي تنتقل فيه التكنولوجيا من الشركة الدولية إلى شركات أخرى مستقلة في دول أخرى.

٢ - **التراخيص الدولية:**

أي نقل حقوق التصنيع «براءات الاختراع، والعلامات التجارية والمعرفة الفنية» من صاحب الترخيص في دولة معينة إلى المرخص له في دولة ثانية لفترة زمنية محددة، مقابل عائد يحصل عليه صاحب الترخيص.

٣ - **استيراد المعدات:**

فالآلات والمعدات تشمل تكنولوجيا، وموردي الآلات والمعدات هم مفتاح نقلها واستعمالها.

٤ - **الخدمات الفنية والتدريب:**

التي يقدمها موردي التكنولوجيا للمشترين مثل: البناء، تسليم المفتاح، وتدريب العاملين. حيث يتم التدريب على تكنولوجيا محددة أو تنمية مهارات معينة. وقد تكون خدمات المساعدة الفنية متصلة، أو مشتركة مع صيغ تعاقدية أخرى مثل عقود الإدارة، عقود الإيجار والمشروعات المشتركة.

٥ - **المعلومات التكنولوجية:**

تتضمن في صحف التكنولوجيا، الكتب، والندوات الدولية. وهذا يعتمد على مجهودات البحث للحصول على هذه المعلومات. حيث قد يصعب الحصول عليها، وقد تكون مرتفعة الثمن.

٦ - **التعليم**:

يمثل أحد أشكال نقل التكنولوجيا من خلال البرامج المتخصصة لذلك، أو العمل لدى الشركات المستخدمة للتكنولوجيا. وأيضا من خلال السياسات التعليمية، حيث تتزايد القدرات التكنولوجية.

معوقات نقل تكنولوجيا :

تشعر بعض الدول النامية أن نقل التكنولوجيا الخاصة بالشركات الدولية لا يتم بالفاعلية المطلوبة لسبب أو أكثر ما يلي:

١ - ارتفاع التكلفة التي تتحملها هذه الدول في سبيل حصولها على التكنولوجيا الخاصة بالشركات الدولية.

٢ - لا تنقل بعض الشركات الدولية التكنولوجيا التي تتيح لها الصفة الاحتكارية، وتزيد من قدراتها التنافسية دون أن تربط ذلك بنوع من التقادم والشيوع النسبي في استخدامها.

٣ - محدودية المعارف التكنولوجية المنقولة بواسطة بعض الشركات الدولية، وانخفاض قدرة بعض الدول النامية على تقييم هذه المعارف، والتفاوض عليها. وقد يوجد صعوبة لدى البعض الآخر من هذه الدول في قياس مدى تلاؤم هذه المعارف مع الظروف السائدة في دولهم.

٤ - بعض الأنواع التكنولوجية التي تنقلها الشركات الدولية إلى الدول النامية تتسم بطول الأجل، حيث يتزايد الوقت اللازم لصنع قرار اختيارها، وتكون هناك صعوبة لدى بعض الدول المضيفة في التنبؤ بوقت وعملية النقل. ويخالف

هذا ما تتم عليه عملية النقل التكنولوجي فيما بين الـدول المتقدمـة بعـضها البعض.

٥- تقوم بعض الدول المضيفة بدفع مبالغ إضـافية للـشركات الدوليـة لتطويـع التكنولوجيا التي تنقلها بما يتناسب مع الظروف البيئية لدولهم، وتمثـل هـذه المبالغ ربحًا لهذه الشركات.

الأنواع التكنولوجية المنقولة بواسطة الشركات الدولية :

بالرغم من الشكوك المثارة حول مصداقية نقـل التكنولوجيـا مـن خـلال الشركات الدولية. إلا أن الشركات الدولية ــ بصفة عامة ــ تقوم بنقل كل أو بعض الأنواع التكنولوجية التالية:

١- **نقل السلع الرأسمالية:**

ذلك بقيام الشركات الدولية بنقل ما يلي:

١. إمدادات وأدوات التشغيل.
٢. التجهيزات.
٣. العدد والآلات.

وتحصل الشركات الدولية علـى مقابـل نظيـر نقـل هـذا النـوع التكنولوجي، الذي لا يتضمن نقل لمهارات هذه الشركات.

٢ــ **النقل الفني:**

إذ تقوم الشركات الدولية بما يلي:

١. بنقل نظم الإنتاج والتشغيل.
٢. تسهيل أو تقديم الخدمات والمعلومات الفنيـة اللازمـة لزيـادة مستوى كفاءة العمالة المحلية.

وقد يتضمن هذا النــوع اســتخدام المــديرون الخبــراء، والفنيــين المحترفون لفترات زمنية محددة.

٣ - **نقل القدرات:**

تشير القدرة إلى رصيد المهارات والمعارف المتوافرة لدى الشركات الدولية، وطبقًا لذلك تقوم هذه الشركات باستخدام مهاراتها ومعارفهــا في تطوير وتعديل التكنولوجيا التي تنقلها للــدول المــضيفة، وذلــك لزيادة التلاؤم بين هذه الأنواع التكنولوجية المنقولة والظروف البيئية السائدة في هذه الدول.

٤ - **نقل نتاج البحث والتطوير التكنولوجي:**

إذ تقوم الشركات الدولية بنقل ما يلي:

١. الرسومات.
٢. التصميمات الكلية والتفصيلية.
٣. المواصفات الخاصة بالمنتجات، وتلك الخاصة بالآلات.
٤. المعايير والمقاييس.
٥. قواعد الإنتاج والتشغيل طبقًا للمستويات العالمية.

ثقافات نقل التكنولوجيا في مجال العمل الدولي :

تتمثل أهم ثقافات الشركات الدولية في نقل التكنولوجيا فيما يلي:

١ - القيام بنقل التكنولوجيا من خلال المساعدات الفنية بدرجة أكبر من اســتخدامها لأي أسلوب آخر. إذ يعمق هذا من الفكر السائد لدى هذه الشركات فيما يتعلــق بالآتي:

١/١ أن الدافع الأساسي لانتقالها إلى العمل الدولي يتمثل في تحقيق الأرباح، والرقابة على الشركات التي تمتلكها أو تديرها في الدول المضيفة الأخرى، وأحيانًا لدوافع سياسية تحكم سلوك دولها الأم.

٢/١ تضع الشركات الدولية قيودًا تحد من تجزئة التكنولوجيا الخاصة بها، وبيعها بصفة منفردة، وإنما تقدم حزمة تكنولوجية متكاملة تتضمن على سبيل المثال: رأس المال، والتسويق، والإدارة، ومجموعة أخرى من التسهيلات.

ويساعد ما سبق على عدم فقدان هذه الشركات لمراكزها التنافسية، وفى ذات الوقت تعظم من فرص ربحيتها بذلك العائد الإضافي الذي يتدفق إليها ومن خلال المساعدات الفنية.

٢- انخفاض درجة استخدام الطرق المباشرة لنقل التكنولوجيا، مثال: نقل التجهيزات والمستلزمات والمعدات الآلية والميكانيكية، ويعزى هذا لسبب أو أكثر مما يلي:

١/٢: عدم تضمنه نقل لمهارات الشركات الدولية.

٢/٢: تحتاج صناعة القرار الخاص بنقل هذا النوع التكنولوجي عمل التقييم اللازم للتكنولوجيا المنقولة، وحساب العوائد والتكاليف الناتجة عن استخدامها، ومقدار ما تساهم به في تطوير اختلافات بين المنتجات بناءً على الجودة وما تتيحه المعلومات التكنولوجية من فرص في هذا المجال.

٣- القيام بنقل المعارف العلمية والقدرات التكنولوجية اللازمة لعمليات الإنتاج والتشغيل والتحويل الفني، وتسهيل إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بدرجة أكبر من أية أنواع تكنولوجية أخرى يمكن نقلها عن طريقها ويعزى هذا لسبب أو أكثر مما يلي.

٣/١: غالبًا ما لا تكون هذه المعارف عرضة للتقييم والتفاوض من جانب الدول المضيفة، خاصة النامية منها.

٣/٢: تحكم الشركات الدولية في أسعار هذه المعارف العلمية.

٣/٣: تتيح المعارف العلمية للشركات الدولية فرص أرحب للسيطرة الكاملة على إدارة المنظمات الموجودة في الدول المضيفة (إذا ما كانت هناك صيغة مشاركة، أو لو تم استخدام أساليب تعاقدية ترتب قيامها بالإدارة).

٣/٤: تساعد هذه المعارف على خلق سمة مميزة للمنظمات المدارة في الدول المضيفة المختلفة بمعرفة الشركات الدولية وتحت أسمائها وعلاماتها التجارية المميزة مما يعزز من شهرتها السوقية.

المشكلات المرتبطة بنفقات نقل التكنولوجيا :

١ــ شروط نقل التكنولوجيا:

من أهم هذه الشروط والقيود المرهقة – المادية وغير المادية – التي تفرضها البلاد المصدرة للتكنولوجيا:

١/١: المدفوعات التي تقوم بها البلاد النامية وذلك مقابل الحصول على حقوق الإنتاج والعلامات التجارية، بعض هذه المدفوعات يتم بصورة مباشرة في شكل إتاوات والبعض الآخر في صورة غير مباشرة وذلك بتعليته على أثمان الآلات وقطع الغيار والسلع الوسيطة والخامات التي يتعين استيرادها من البلاد المصدرة للتكنولوجيا.

١/٢: القيود المفروضة على استخدام حقوق الإنتاج، مثل: اشتراط استيراد الآلات والخامات من الدولة المانحة لحق الإنتاج، وكذلك القيد الخاص بعدم تصدير السلعة إلى سوق دولة ثالثة.

١/٣: نفقات تعديل التكنولوجيا لكي تتلاءم مع ظروف البلد النامي.

٤/١: إصرار بعض الشركات على الاشتراك في رأس المال أو الإدارة أو كليهما كشرط لمنح حقوق الإنتاج.

٢ـ الآثار السلبية لنقل التكنولوجية:

١/٢: البطالة:

إذ يؤدى استيراد التكنولوجيا من البلاد الصناعية المتقدمة إلى عدم المساهمة – على الأقل – في حل مشكلة البطالة في الدول النامية، بل ربما زيادة هذه المشكلة تفاقماً.

٢/٢: اضطراب موازين المدفوعات:

يرجع ذلك بصفة خاصة إلى المدفوعات الكبيرة التي تتحملها البلاد النامية في شكل إتاوات لشراء حقوق الإنتاج والعلامات التجارية، وكذلك استيراد الآلات وقطع الغيار والمواد التي تترتب على استيراد التكنولوجية الأجنبية.

٣/٢: عدم تمشى التكنولوجيا المستوردة مع ظروف البلاد النامية:

إذ يتم استيرادها كما هي دون أي تعديل بها مما يؤدى إلى:

١/٣/٢: عدم الاستغلال لكل إمكانيات التكنولوجيا الأجنبية المستوردة بسبب أنها متقدمة جداً، ولعدم وجود كوادر فنية مدربة تستطيع التعامل معها.

٢/٣/٢: ظهور طاقات عاطلة وذلك بسبب عدم تمشى حجم المصانع أو الآلات مع حجم السوق الصغيرة في البلاد النامية.

٤/٢: تلوث البيئة:

إذ أن الشركات الصناعية الأجنبية أخذت تتوسع في إقامة مصانعها الجديدة في البلاد النامية حتى تهرب من القيود الخاصة بمكافحة التلوث الذي لا توليه الدول النامية العناية الكافية.

٣ - السيطرة على الأسواق:

تخدم مختلف الشروط والتحفظات المرتبطة بنقل التكنولوجيا الأهداف التوسعية لمالك التكنولوجيا في الأسواق السلعية، وحيث أن موردي التكنولوجيا من كبار الشركات الرأسمالية، لذا فإنها خططها الإنتاجية والتسويقية في الدول النامية توضع في إطار الاستراتيجية العامة لها.

وعندما تتمكن هذه الشركات من فرض رقابتها على إنتاج سلعة معينة في إحدى الدول النامية فإنها تستطيع في نفس الوقت التغلب على قيود الاستيراد وتحقق السيطرة على سوق هذه الدولة. علاوة على ذلك يخضع تصدير السلعة التي تنتج بواسطة تكنولوجيا الشركات الأجنبية لقيود معينة أبرزها تحديد الأسواق التي يمكن أن تصدرها إليها هذه السلعة.

وفى معظم الحالات – تختار الشركات الدولية الأسواق التي لم تغزوها التكنولوجيا بعد، وقد تلجأ الشركة بائعة التكنولوجية إلى تقييد توسع الإنتاج الوطني في الدولة النامية، أو تحظر تصدير المنتج بشكل عام.

وتصبح هذه القيود أداة في يد الاحتكارات تستخدمها ضد المنافسين ووسيلة لحرمان الدول النامية من الاستقلال في اتخاذ القرارات الاقتصادية، وتنسحب القيود التي تفرضها الاحتكارات على بعض العمليات العادية، مثل: النص على شراء بعض أنواع الخامات وقطع الغيار اللازمة للتكنولوجيا من المورد ذاته، الأمر الذي يمكنها من تحقيق أرباح احتكارية عالية، وعندما تمتلك الشركات الأم المشروعات في الدول النامية، فإن الأولى تحدد طبيعة ونوع الأساليب الفنية والتكنولوجية التي تصدرها لهذه المشروعات، فتحرم الأخيرة من حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بهذا الشأن.

وكلما تقلصت حصة الملكية الأجنبية في المشروع زادت إمكانية تنويع مصادر الحصول على مستلزمات الإنتاج، ولهذا تلجأ الشركات الدولية إلى إدراج

شروط تمكنها من تحقيق وضع احتكاري في أسـواق الـدول الناميـة، والنتيجـة المباشرة لذلك هي تكوين هيكل احتكاري للأسعار يؤدى إلى تحمل الدولـة الناميـة بخسائر في عملاتها وإحداث حالة تضخم مفتعلة كنتيجة للمغالاة في الأسعار.

وهكذا ينضح أن السيطرة على السوق تمكن ملاك التكنولوجيا من اسـتنزاف أموال ضخمة من الدول النامية عن طريق المغالاة في الأسعار بالنسبة للتوريـدات الإجبارية، ويفوق مقدار هذه الأموال المدفوعات مقابل براءات الاختراع وحقـوق التصنيع وكذلك الأرباح المحولة، حيث أن التوريدات الإجبارية أصـبحت مـصدراً لتحقيق مكاسب ضخمة للاحتكارات، و كـذا فإنهـا تـسعى دائمـاً إلـى تطويـع المشروعات التي تسيطر عليها في الـدول الناميـة بتحويلهـا إلـى أداة لتحقيـق استراتيجية التصدير التي تحددها.

الفصل الخامس
دور الشبكة الدولية
في إتمام الصفقات الالكترونية

يتناول هذا الفصل عرض الموضوعات التالية :

- **التجارة الالكترونية .**
- **وسائل الدفع والتحصيل الالكترونية .**

التجارة الإلكترونية

يقصد بالتجارة الإلكترونية تنفيذ وإتمام أي شكل من أشكال التعاملات التجارية ، كالصفقات أو الاتفاقات التجارية التي يبرم بين بائع ومشترى لمنتج أو خدمة ، إلكترونياً من خلال شبكة المعلومات الدولية " الإنترنت" أو بأية وسيلة إلكترونية أخرى.

وتتم عمليات التجارة الإلكترونية من خلال المتاجر الإلكترونية على شبكة الإنترنت – كما سبق القول – والتي تمكن المستهلك أو العميل من استعراض الكتالوج الإلكتروني ، المعروض عبر الشبكة في مواقع الشركات المختلفة ، للتجول والتعرف على جميع السلع أو الخدمات محل التعامل والمتاحة على الشبكة.

ويضم الكتالوج الإلكتروني جميع البيانات والمعلومات التفصيلية المتعلقة بالمنتج ، مثال ما يلي :

أ. اسم المنتج.
ب. مكان التصنيع.
ت. الوصف التفصيلي للمنتج.
ث. نوع المنتج.
ج. الماركة أو العلامة التجارية.
ح. طريقة استخدام المنتج.
خ. السعر.
د. مصروفات النقل والشحن.
ذ. الرسوم الجمركية.

ر. مبلغ التأمين.

ز. طريقة وشروط التسليم .....وغيرها من معلومات ذات صلة.

وتتضمن التجارة الإلكترونية عديد من الوظائف المتعلقة بالمبادلات التجارية كالإعلان والتسويق والمفاوضات التجارية ، وتسوية المدفوعات والحسابات ، ومنح الامتيازات والتراخيص ، وإصدار أوامر البيع والشراء ، والتبادل المتزايد لبعض السلع أو الخدمات.

أنواع التجارة الإلكترونية :

تتم المعاملات التجارية الإلكترونية عن طريق أحد الأشكال التالية :

أ. معاملات تجارية إلكترونية بين منظمات الأعمال بعضها البعض
(B.To.B) Business To Business

ب. معاملات تجارية إلكترونية بين منظمات الأعمال وبين المستهلك أو العميل
(B.To.C) Business To Consumer

ويطلق على هذا النوع من المعاملات أحياناً التسوق الإلكتروني E. shopping.

ت. معاملات تجارية إلكترونية بين منظمات الأعمال والحكومة
(B.To.G) Business to Government

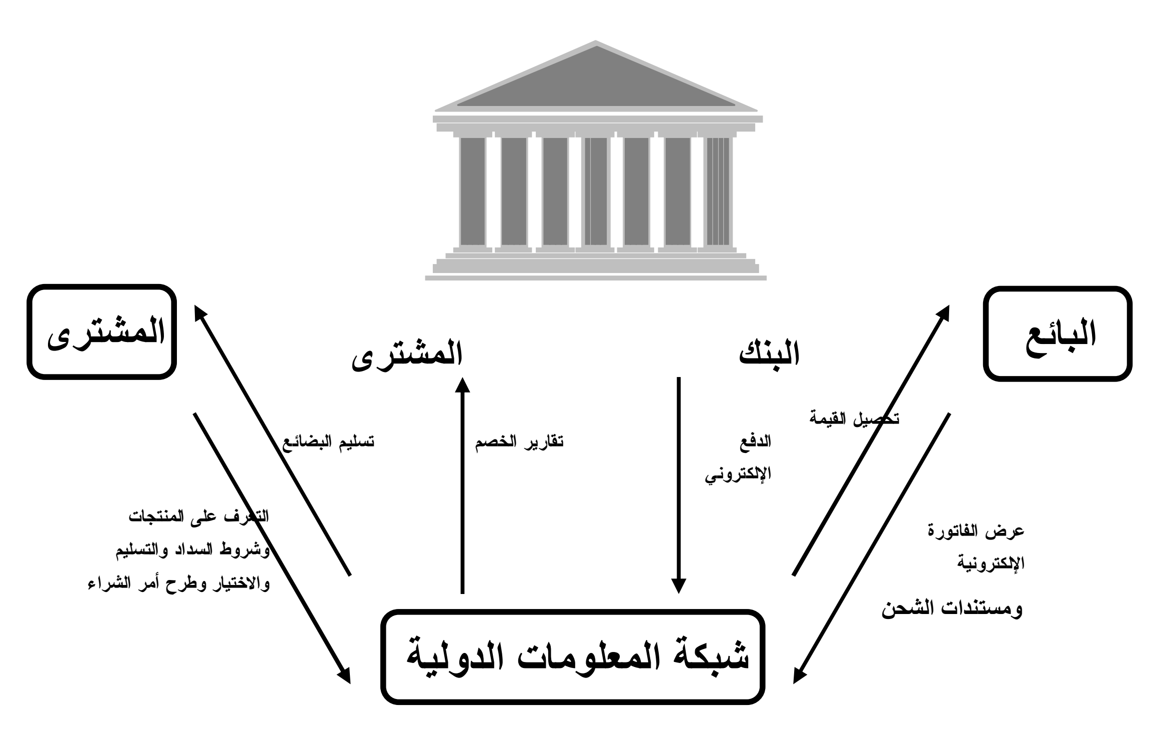
ث. معاملات تجارية إلكترونية بين المستهلك أو العميل وبين الحكومة
(C.To.G) Consumer To Government

التجارة الإلكترونية ....كيف :

تمر المعاملات التجارية الإلكترونية عبر مجموعة من المراحل ــ يعبر عنها النموذج التالي ــ تتمثل فيما يلي :

أ . **المرحلة التعريفية** : ويتم في هذه المرحلة التعرف على المنتجات – سلعاً أو خدمات – وشروط التسليم ، والاختيار ، وطرح أوامر الشراء.

ب . مرحلة التسليم : حيث يتم تسليم المنتجات محل التعامل ، وقد يــتم هــذا إمــا إلكترونياً في شكل ملفات أو برامج حاسب إلكتروني ، أو قد يتم التسليم من خــلال الشحن.



مراحل التجارة الإلكترونية

ت . مرحلة تسديد قيمة المشتروات : غذ يتم تسليم ثمن السلعة، ويتم هذا بــصورة إلكترونية ويحسن هنا التفرقة بين حالتين من حالات السداد هما :

حالة قطاع الأعمال : وفيها يتم إرسال الفاتورة ومستندات الشحن إلكترونيــاً لبنك المشترى ليتم الخصم على حسابه وتحويل القيمة إلــى البــائع مــن خــلال

بطاقات الخصم Debt Cards . وبطاقات الخصم هي تلك البطاقات التي تمكن حاملها من شراء السلع أو الخدمات وتحويل قيمتها مباشرة خصماً من أرصدة حساباته البنكية وإضافتها إلى أرصدة حسابات البائع لدى نفس البنك أو لدى بنوك أخرى.

حالة التسوق الإلكتروني : في هذه الحالة يتم سداد قيمة المشتروات الكترونيا من خلال أحد طرق ثلاثة سيرد ذكرها في الجزء التالي من هذا الفصل .

متطلبات تفعيل التجارة الإلكترونية :

تقضى فعالية التجارة الإلكترونية توافر مجموعة من المتطلبات من أهمها ما يلي :

١. وجود قاعدة اتصالية إلكترونية متطورة.
٢. توافر بنية أساسية إلكترونية قوية ومترابطة من الحاسبات الإلكترونية وشبكات الاتصال.
٣. تدريب وتهيئة كوادر بشرية فنية قادرة على التعامل مع أجهزة الحاسبات الإلكترونية ، والشبكة الاتصالية العالمية.
٤. تهيئة مناخ استثماري فاعل يتسم بشفافية المعاملات ، وعدم التمييز ، والمرونة ، ويراعى التقدم الفني في مجال الحاسبات الإلكترونية والبرمجيات واستخداماتها.
٥. خفض تكلفة الرسائل والتحويلات المتعلقة بالممارسات التجارية الإلكترونية.
٦. تأمين المعاملات التجارية الإلكترونية ، مع توافر الثقة المتبادلة والمصداقية بين جميع الأطراف المتعاملة.
٧. المشاركة البنكية في التجارة الإلكترونية ، وقبول نظم الدفع والتحويل الإلكتروني عبر الإنترنت.

التجارة الإلكترونية .... لماذا :

تتيح التجارة الإلكترونية العديد من المزايا من أهمها ما يلي :

أ. تسهيل عمليات التبادل للسلع/الخدمات لأنها تعمل على الربط بين مراحل الإنتـــاج ومراكز البيع والتوزيع.

ب. تسهل النفاذ إلى الأسواق وتوفر المعلومات وتتيح إمكانية عقد الـــصفقات علـــى مدار اليوم بأكمله.

جـــ. تقوم بتخفيض بعض التكاليف ، مثل: تكاليف التخزين.

د. تساعد على تطبيق مفهوم الإنتاج في الوقت المضبوط " JIT ". فالشركات الكبرى تسعى بشكل كبير لخفض مخزونها من السلع إلى أدنى حد ممكن ، وخفــض المــدة الفاصلة بين الإنتاج والبيع. فبفضل الإنترنت أصــبحت المخــازن أكثــر التــصاقا بمراكز الإنتاج ، وأقل التصاقا بمراكز البيع التقليدية. وأصبحت كثير مــن الــسلع التي يتم شراؤها من خلال شبكة الإنترنت تشحن مباشرة مــن مراكــز إنتاجهـــا. وتوصف بعض شركات الإنترنت الكبرى بأنها شركات بلا مخازن.

وفى ضوء ما سبق ، فقد أنشأت بعض المنظمات الكبرى شبكة محلية خاصة بها تعرف باسم LAN ، أو واسعة تعرف باسم WAN. ولا يشترط أن تكون هذه الشبكة متصلة بشبكة الإنترنت.

وتقدم هذه الشبكة وظائف مشابهة لما تقدمه شبكة الإنترنت ، ولكـــن علـــى مستوى المنظمة ، من خلال برامج المتصفحات ، وتعرف باسم "الإنترانت". وهـــى تستخدم لنشر المعلومات ، وتوفيرها للقادة وللعاملين بالمنظمة بشكل فوري بدلاً من المطبوعات الورقية التي تستغرق وقتاً طويلاً لتوزيعها على كافة فــروع وأقــسام المنظمة.

وقد أتاحت بعض المنظمات إمكانية الوصول إلى أجزاء من شبكتها الخاصـــة إلى أشخاص أو منظمات أخرى عبر شبكة المعلومات الدولية ، أو عبر الاتــصال الهاتفي ، وتسمى في هذه الحالة "إكسترانت".

وسائل الدفع والتحصيل الالكترونية

١- الدفع النقدي الإلكتروني E.Cash :

حيث يتم الدفع عن طريق النقود الإلكترونية ، وهى لا تشكل نقود مادية ولكنها عبارة عن رقائق محفوظة ، داخل المحفظة الإلكترونية ، على القرص الصلب للحاسب في منطقة مؤمنة . ونظام النقد الإلكتروني مصمم للاستخدام عبر الإنترنت إلا أن الطبيعة الرقمية للنظام تجعله صالحاً للاستخدام عبر الوسائل الاتصالية الأخرى ، مثال: الأجهزة اللاسلكية ، أجهزة الفاكس ، الأقمار الصناعية ، نظم التواصل بالأنشطة تحت الحمراء ، وأجهزة التليفون المحمول.

كما يمكن التحفظ على المحفظة الإلكترونية ، وما تحتويه من رقائق في البطاقة الذكية smart card ، وهى في حجم بطاقات الائتمان يمكن حفظها وحملها بسهولة ، وتحتوى على رقائق إلكترونية بها ذاكرة لتخزين المعلومات. وتمتاز بإمكاناتها في تحصيل وإنفاق الأموال عن طريق الحاسب الإلكتروني أو أي جهاز قارئ لهذه البطاقات يمكن توصيله من خلال الرقائق الموجودة على البطاقة بالاتصال بالبنك والقيام بالخصم والإضافة في أي مكان. وتتيح هذه البطاقة أكبر قدر من السرية في التعاملات المالية التي تتم عبر شبكة الإنترنت ، وذلك بقيام العميل بتخصيص أحد حساباته البنكية ليمكن ربطه بشبكة الإنترنت ويمكن نقل النقدية من حسابه بالبنك إلى حسابه الشخصي. وعند إجراء صفقة الشراء من خلال الإنترنت تتحول الأموال من الحاسب الشخصي للمشترى إلى الحاسب الشخصي للبائع ، وبذلك يتمكن هذا الأخير – البائع – من تحصيل قيمة مبيعاته.

٢- الدفع عن طريق الشيكات الإلكترونية :

والشيكات الإلكترونية هي تلك الشيكات التـي يقـوم الحاسـب الإلكترونـي بتحريرها ، وتأخذ نفس مسارات الشيك الورقي منذ لحظة إصداره مروراً بعمليـة التسليم ثم التحصيل والقيد.

وينتقل الشيك الإلكتروني من خلال البريد الإلكتروني مـن الطـرق المـن خلالإصداره إلى المستفيد بعد التوقيع عليه إلكترونيا ، فيسترجعه المستفيد ويوقعـه إلكترونيا ويرسله بالبريد الإلكتروني متضمناً إشعار إيداع إلكترونـي فـي حـسابه البنكي.

والشيكات الإلكترونية تسهل بهذا قيام الأفراد بعمليات المبادلة مـن خـلال شبكة الإنترنت دون الحاجة إلى إرسال نقود رقمية أو إلكترونية أو حتى شـيكات ورقية إلى البائع.

ويحمل الشيك الإلكتروني توقيع صاحبه إلكترونيا على البنـك ، ويـستخدم الحاسب الشخصي للمشترى في تحرير الشيك وطبع توقيع الساحب عليه. فإذا تمت عملية المبادلة من خلال شبكة الإنترنت يرسل هـذا الـشيك إلـى البـائع كوثيقـة إلكترونية ، وفور تسلمه لها – البائع – يقوم بتقديمها إلى البنك الذي يتعامل معـه ، والذي يقوم بدوره بالتحقق من صحة التوقيع عن طريق الاتصال بالبنك المـسحوب عليه الشيك ، وفور تحقق البائع من ذلك يمكنه تحصيل قيمـة الـشيك الإلكترونـي وصرف قيمته.

٣- بطاقات الائتمان البلاستيكية : E. credit

خطت بعض الدول المتقدمة خطوات واسعة في تطوير وسائل الدفع الحديثة وتكنولوجيا النقود البلاستيكية حيث استفادت هذه الدول من القدرات الهائلـة

للحاسبات في التكويد والحفر على البلاستيك وترميز البيانات على الأشرطة المغناطيسية وقراءتها من خلال قارئ مغناطيسي في ماكينات الصرف الآلي ونقاط البيع وتكنولوجيا الاتصالات عن طريق الموديم والأقمار الصناعية وإرسال هذه البيانات في صور حزم ونبضات تسمى – **Massage transfer** - تحمل بيانات حاملي البطاقات البلاستيكية وأكواد الشفرة بصورة غير مرئية **Encrypted** لأغراض التأكد من كفاية الرصيد **Verification** وذلك من مكان وجود العميل - سواء أمام ماكينة صرف ATM أو لدى منفذ تاجر **Merchant outlet** يمتلك نقطة بيع آلية **EFTPOS** - إلى جهاز الحاسب الرئيسي للبنك Host الأم الذي يقوم بدوره بالتأكد من صلاحية البطاقة وأنها غير مزورة من خلال عملية تسمى بـ **Card verification value** ثم بعد ذلك تتأكد من أن هذه البطاقة غير مسروقة و غير مبلغ عنها أنها مفقودة من خلال عملية تسمى بـ **Exception File Check Or Negative Verification** فإذا ما اجتازت البطاقة هذه الاختبارات يقوم الحاسب بقراءة ملف العميل والتأكد من أن رصيده يسمح بالصرف ، ومن خلال رصيده الدائن أو حد السحب الممنوح له يقوم بإرسال موافقة إلى الآلة أو التاجر حيث يوجد العميل.

ولأن بطاقات الائتمان (الدفع) البلاستيكية تعد الجيل الخامس للنقود وذلك لاستفادة ذلك المنتج من كل وسائل التكنولوجيا في العصر الحديث إلى الحد الذي يمكن القول معها أنها وليدة التكنولوجيا الحديثة ، فإنها تمتاز بما يلي :

أ. إمكانية تحويل الأرصدة بين البطاقات المختلفة التي يحملها العميل.

ب. إمكانية التعامل مع جميع ماكينات الصرف الآلي بمختلف أنواعها.

ت. إمكانية التعامل مع خدمة الهاتف الممغنطة.

ث. إمكانية استخدامها كبطاقة خصم من الحساب الجاري مباشرة.

ج. إمكانية استخدامها لوضع حد لاستخدام محدد للبطاقة يتناقص تدريجياً كلما تم استخدام الرصيد ، إذ أن بعض هذه البطاقات مزود بخلايا إلكترونية لاستخدامها كـ **Chips Card**.

ح. تعد هذه البطاقات بمثابة بنوك متحركة تحوى كل أرصدة العميل.

خ. سرعة إنهاء الإجراءات إذ قدرت بنحو ٧٢ ثانية حسب عدد الخطوات التي ينفذها الحاسب الإلكتروني.

د. تحقيق فوائد اجتماعية على المستوى القومي ناتجة عن توفير الخدمات وتركيز القدرات البشرية وزيادة الإنتاجية.

آلية عمل البطاقات البلاستيكية:

حتى يتمكن بنك من إصدار بطاقة ائتمان بلاستيكية دولية Issuer أو قيامه بعمليات الـ Acquiringالخاصة بتحصيل الفواتير للتجار لابد أن تتوافر لهذا البنك قاعدة تكنولوجيةإذا كانفنية متخصصة على درجة عالية من الكفاءة حتى يستطيع متابعة التطورات المستمرة في هذا المجال ، فمن متطلبات الإصدار توافر ما يلي :

١. شبكة حاسبات إلكترونية متطورة مثال IBM أو Main Frame حيث يتم ربط هذا الحاسب من خلال محطة الأقمار الصناعية الأرضية بخط مع الشبكة

الخاصة بالهيئة العالمية لمعرفة ما إذا كان رصيد البطاقة يسمح بالصرف من عدمه.

كما يتم في نهاية اليوم عمل transmission لملف البيانات الخاص بالعمليات المالية Transaction يسمى بالـ **Outgoing File** يتضمن جميع العمليات التي تمت لصالح بنك ما وذلك لعمل المقاصة والتسويات بين كل البنوك العالمية المشتركة في النظام.

٢. توافر نظام تكويد وحفر وترميز البطاقات ، إذ يقوم هذا النظام بعمل تكويد للشريط المغناطيسي الموجود على البطاقة ، وبعد ذلك يقوم النظام بعمل حفر لتلك البيانات على وجه البطاقة.

٣. توافر **Data Base Package** وفقا لمتطلبات الهيئات العالمية.

٤. تقوم الهيئات العالمية بإمداد البنك بحزمة برامج جاهزة ، كما تقوم بتدريب العاملين بالبنك على استخدام وصيانة البرامج وعمل التعديلات المطلوبة ، وكذا تقوم الهيئة بالتأكد من أن جميع المعايير الموضوعة من قبلها قد تم أخذها في الاعتبار ، كما أنها تقوم بعملية تحويل لشكل وطول الرسائل المتبادلة لتصبح في نفس الـ format الموحدة لكل الأعضاء على مستوى العالم.

٥. بعد تكويد البيانات السابق إدخالها على قاعدة البيانات الخاصة بالبنك على ظهر البطاقة ، وبعد حفرها وإبرازها على جسم البطاقة أصبح الحاسب الرئيسي للبنك محملاً ببيانات العملاء وبهذا يستطيع أي قارئ مغناطيسي ، من ماكينات الصرف الآلي أو نقاط البيع متصل بمود يم ، تحويل البيانات إلى معلومات من

خلال الشبكة الخاصة بالهيئة الدولية ويستطيع أن يأتي بالرد إذا ما كان رصـــيد العميل يسمح بالصرف أم لا.

الفصل السادس

ادارة مخاطر التعامل

في الأسواق الدولية والمالية

يتنـاول هذا الفصل عرض الموضوعات التالية :

- ادارة مخاطر المناخ الاستثماري .
- ادارة مخاطر التعامل في الأوراق الماليـة .

إدارة مخاطر المنـــاخ الاستثمـــاري

إذا كانت الشركات الدولية تواجه أثناء سعيها نحو استغلال الفـــرص الدوليـــة المتاحة عديد من المشاكل الضخمة وعدم تأكد فـــي تقـــدير المتغيـــرات الـــسياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وأسلوب التعامل معها والتغلـــب علـــى العقبات التي تنشأ بسببها في الدول المختلفة، فإنها تتأثر أيضاً بـــالنظم الاقتـــصادية والفلسفات التي تعتنقها هذه الدول، بل أن درجة نمو الدولة الاقتصادي ومدى تقدمها تؤثر عليها، ويبدو ذلك واضحا فيما تلمسه هذه الشركات في تعاملها مع فروعها في الدول المختلفة حيث يظهر مدى الفارق بين الدول المتقاربة في ثقافاتهـــا وبيئاتهـــا والدول الأخرى التي مازالت بعيدة عن النمط الثقافي والظروف البيئية السائدة فـــي الدول الأم.

لذلك يمكن القول بأن أرباح الشركات الدولية وفرص نموهـــا وبقائهـــا ــــ أي أهدافها جميعاً ــــ تعتمد بدرجة كبيرة على مدى الفاعلية التي يتعامل بهـــا مـــديروها مع عدم التأكد الدولي، حيث تتزايد أهمية إدارة المخاطر[١] التي تنشأ لهذا الـــسبب

---

[١] قامت إحدى الدراسات السابقة بتقسيم المخاطر التي تتعرض لها الشركات الأجنبية وتواجهها في الآتي:

١- المخاطر التجارية وهى في ذلك تشابه أي منشأة تعمل على النطاق المحلى.

٢- المخاطر الناتجة عن انخفاض قيمة عملة البلد الذي تعمل فيه الفروع.

٣- المخاطر السياسية.

كذلك فقد أشارت دراسة أخرى إلى أن أهم المخاطر الدولية التي يواجهها مديرو الشركات الأجنبية تتمثل في الآتي:

١- مخاطر أسعار صرف العملات الأجنبية.

٢- مخاطر الدول المضيفة والمتمثلة في قوة الحكم.

نتيجة للتزايد المضطرد في أنشطة الأعمال الدولية، وأيضاً نتيجة لتزايد التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية الموجودة في بيئة الأعمال الدولية.

وبالرغم من قصور بعض الدراسات السابقة في بيان مخاطر المناخ الاستثماري التي تتعرض لها الشركات الدولية نتيجة لعدم تضمنها محيط العوامل البيئية في الدول المضيفة التي تعمل في دائرتها، إلا أنه يمكن القول أن دعوة هذه الدول للاستثمارات الأجنبية لن تصادف قبولا معقولا إلا إذا توافرت فيها العوامل التالية:

١- الصحة الاقتصادية واثبات المقدرة على النمو.

٢- الاستقرار السياسي والاجتماعي.

٣- مناخ إداري وجو عمل مناسبين.

٤- الاستعداد لدفع الثمن في صورة تسهيلات وامتيازات واستثناءات.

وتشير مجموعة العوامل السابقة ــ بالرغم من قصورها أيضاً ــ إلى أهمية توافر المناخ الاستثماري المناسب حين اتخاذ الشركات لقراراتها في الدول المضيفة.

١/٢ مفهوم المناخ الاستثماري وأهميته :

٣- مخاطر خاصة بانهيار القواعد والممارسات التي تحكم حركة التجارة الدولية وتدفق الاستثمارات.

نتيجة لعدم قدرة الدول النامية على تدبير احتياجاتها من مواردهـا المحليـة، ولجوئها إلى المشاركة مع المكونات الأجنبية كي تساهم معها في تنمية اقتصادياتها لذلك تبرز أهمية البيئة المناسبة التي تتشكل عن طريق اتجاهات الدولـة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، والتي تعتبر عنصرا غاية في الأهمية لزيادة القدرة على جذب واستقطاب قدر أكبر من الاستثمارات الأجنبية، وعلى الدول المضيفة أن تعي أن فرض القيود على الشركات الأجنبية يـؤدى إلـى قيامهـا بـسحب مواردهـا وإمكانياتها إلى دول أخرى أكثر مرونة وملائمة لهم.

ويجب على الدول المضيفة أن تعمل على تهيئة مناخ الاستثمار، أي وضـوح المفاهيم والسياسات واستقرارها خاصة شأن النظرة إلـى دور القطـاع الخـاص، وتوفير المرونة الإدارية، والمرافق الأساسية، حيث تساهم هذه العوامل جميعاً فـي جعل الاستثمار عملا جذاباً من وجهة نظر المستثمرين.

وعادة ما تهتم الشركات الدولية بدراسة المناخ الاستثماري للـدول المـضيفة وتحليله، إذ يشير مفهومه إلى مجموعة مختلفة من المعاني التي تتنـوع بـاختلاف وجهات نظر القائمين بتوضيحه والزاوية التي يركز عليها كـل مـنهم. وبـصرف النظر عن مدى واقعية أو قصور وجهات النظر التي قامت بتوضيح مفهوم المنـاخ الاستثماري، إلا أن إحدى الدراسات أشارت إلى مفهوم أكثر وضوحاً يعبر عنه.

إذ يعنى المناخ الاسـتثماري "الأيديولوجية التي تتبناها الدولة المضيفة تجـاه جذب الاستثمارات الأجنبية، بالإضافة إلى محاولـة توفيرهـا لكافـة التـسهيلات

والظروف المناسبة اقتصاديا وسياسياً وإدارياً وقانونياً، والتي تــؤثر علــى قــرار الشركة الدولية بالاستثمار في الدول المضيفة.

وبالإضافة إلى ذلك أشارت دراسة أخرى بأن **هناك مجموعة من المحــددات التي تحكم قرار المستثمر الأجنبي للاستثمار في الدول النامية** مرتبة تنازلياً حسب أهميتها في الآتي:

١- الاستقرار السياسي في الدول المضيفة.

٢- نطاق وحجم السوق المتوقع أو المحتمل.

٣- الاستقرار في سعر الصرف وقوة وسلامة عملة الدول المضيفة.

٤- الحوافز الضريبية من خلال الإعفاءات الضريبية والجمركية لفتــرات زمنية معينة.

٥- الاتجاهات المؤيدة الإيجابية في جانب حكومات الدول المــضيفة نحــو الاستثمارات الأجنبية.

٦- الربحية المرتفعة المتوقعة.

٧- الإلمام والمعرفة بالدول المضيفة.

إذ بدون توافر مجموعة العوامل السابقة وغيرها في الــدول المــضيفة فــإن الاستثمارات الدولية تكون عرضة لمخاطر الفقد والخسارة والتي تتزايد حدتها فــي الدول النامية، حيث تتسم هذه الدول بعدم التأكد، بالإضافة إلى معارضــة الــبعض منها لتدفق رؤوس الأموال الأجنبية، ويكمل هذا خوف المــستثمر الأجنبــي مــن

الاتجاهات المترتبة على عدم الاستقرار السياسي وذلك بدرجة أكبر من اعتبار الدول النامية فرصة استثمارية لهم.

٢/٢ مكونات المناخ الاستثماري:

يتكون المناخ الاستثماري من مجموعة العناصر الاقتصادية، السياسية الثقافية والاجتماعية، هذا بالإضافة إلى المناخ القانوني والإداري باعتباره أحد العناصر المؤثرة في قيام المستثمر الأجنبي باتخاذ قراره الاستثماري في الدول المضيفة وفيما يلي توضيح لهذه المكونات:

١/٢/٢ المناخ الاقتصادي:

يقصد به " الأيديولوجية التي تتخذها الدول المضيفة تجاه الاستثمارات الأجنبية[١] ومحاولة جذبها وتوفير كافة الظروف والتسهيلات الاقتصادية اللازمة لذلك ".

ويستند أخذ المخاطر الاقتصادية في الحسبان إلى العوامل التالية:

١- القيود المفروضة على النقد الأجنبي وتحويل الأرباح واسترداد الأموال.

---

[١] يمكن التمييز في هذا الصدد بين ثلاثة اتجاهات مختلفة بحسب المصالح القومية لكل دولة مضيفة، أو الفلسفات الاقتصادية التي تتبعها، فبعض الدول مثل اندونيسيا، كوريا، ويوغوسلافيا، تتشدد نحو الأجانب، وتضع قيودا كثيرة على دخولهم وتملكهم لقطاعات متعددة، والبعض الآخر مثل إثيوبيا، تشاد، والنيجر، ترحب بالاستثمارات الأجنبية وتعمل على استمالتها بكافة الأساليب وتساوى بينها وبين الاستثمارات الوطنية، والمجموعة الأخيرة مثل: البرازيل، المكسيك، الأرجنتين تتوسط المجموعتين السابقتين وتحاول التوفيق بين رغباتها في اجتذاب رؤوس الأموال الأجنبية وحرصها في ذات الوقت على الاحتفاظ بالسيطرة على الحياة الاقتصادية داخل البلاد.

٢- التمييز والرقابة على الأجانب قياسا بالأعمال التي يقوم بها المحليون.

٣- علاقة الاستثمارات الدولية بخطة التنمية في الدولة.

٤- معدلات التضخم.

٥- تخفيض العملة المحلية.

٦- توافر هياكل البنية الأساسية.

٧- كفاءة سوق الأوراق المالية والجهاز المصرفي.

٨- استقرار السياسات الجمركية والضريبية وسياسات الاستيراد والتصدير.

٩- طاقة السوق الاستيعابية (حجم السوق المحلي).

١٠- درجة استقرار القوانين الاقتصادية ومدى تناسقها.

٢/٢/٢ المناخ القانوني:

تتمثل أهمية المناخ القانوني في إصدار تشريع داخلي يستهدف تشجيع الاستثمارات الأجنبية عن طريق وضع قواعد محددة لمعاملتها بحيث يعرفها المستثمرون سلفاً، على أن يراعى فيها بقدر الامكان توفير بعض الحوافز لهم.

والواقع أن القانون بما ينص عليه من حقوق وضمانات للمستثمرين يحقق للاستثمارات المنتفعة به مناخاً تشريعياً أفضل، والواجب أن ينعكس روح التفضيل والتيسير التي يأتي بها القانون على إجراءات تطبيقه وتفسيره سواء أمام الجهات

الإدارية، أو الجهات القضائية فيما تختص به، إذ بدون هذه العوامل فلـن يكتسب القانون قيمة عملية يعتد بها ولن يحقق هدفه المنشود.

ويقصد بالمناخ القانوني " كافة التسهيلات والتشريعات القانونية التي تقدمها الدولة المضيفة بهدف تشجيع الاستثمارات الأجنبية وتصرفات الهيئات والمنظمات الحكومية التي تؤثر على أعمال المستثمرين ".

ويستند أخذ المخاطر القانونية في الاعتبار إلى مجموعة العوامل التالية:

١- مدى استقرار القوانين والتشريعات المنظمة للاستثمارات الأجنبية.

٢- مدى التناسق بين القوانين والتشريعات المنظمة للاستثمارات الأجنبية.

٣- عدالة قوانين فض المنازعات بين الدولة والمستثمرين.

٤- سرعة إجراءات البت في المنازعات.

٥- مدى وضوح قوانين الاستثمار.

٦- مدى التزام الجهات الأخرى التي يتعامل معها المستثمر بقوانين الاستثمار.

٧- مدى تعدد تفسيرات القوانين والتشريعات.

٨- التمييز بين المشروعات باختلاف القوانين التابعة لها.

٩- مدى التزام الجهات الأخرى بالقانون الذي تتبعه الشركة.

٣/٢/٢ المناخ الإداري:

يقصد به " فلسفة الإدارة والنمط السلوكي لمديري وموظفي الدولة المضيفة وكيفية تفسيرهم للقوانين واللوائح وتنفيذها والتسهيلات الإدارية المقدمة للمستثمر الأجنبي ".

ويستند أخذ المخاطر الإدارية في الاعتبار إلى مجموعة من العوامل هي:

١- درجة توافر القوى العاملة المدربة.

٢- مدى سهولة إجراءات دخول الأجانب.

٣- وجود هيئة مستقلة تتولى الموافقة على المشروعات.

٤- عدد المنشآت التي تتولى الرقابة على المشروعات.

٥- مدى سهولة إجراءات الموافقة على المشروعات وإعطاء التراخيص.

٤/٢/٢ المناخ الاجتماعي والثقافي:

يستند أخذ المخاطر الاجتماعية والثقافية فىالاعتبار إلى مجموعة العوامل التالية:

١- مدى وضوح العلاقة بين العاملين والإدارة.

٢- تأثير النقابات المحلية على الحياة في الدولة.

٣- عدد الهيئات الحكومية المهتمة بالأنشطة الاقتصادية.

٤- تأثير السياسة الحكومية على الحياة الاجتماعية.

٥- مدى انتشار الأمية والجهل.

٦- الميل إلى تقليد ومحاكاة الأجانب.

٧- مدى التوازن الطبقي بين الأفراد.

٨- مدى انتشار المجاملة والمحسوبية.

٣/٢ المناخ السياسي :

يعتبر المناخ السياسي أحد عناصر المناخ الاستثماري التي تأخذ في الاعتبار عند قيام الشركات الدولية باتخاذ قراراتها في الدول المضيفة، حيث قد تمتنع عن الاستثمار في تلك الدول التي تتسم بدرجة عالية من المخاطر السياسية ويحاولون تجنبها، إلا أنهم في ذات الوقت ـــ وبرغم هذه المخاطر ـــ قد يصرون على الاستثمار فيها لأنها تمثل فرصة استثمارية لهم وذلك إذا ما كانت تمثل المصدر الوحيد للمواد الخام، أو لأن هذه الدول تعتبر سوقاً كبيرة لتوسيع حجم النشاط، أو نتيجة لرخص عناصر الإنتاج بها، أو لأن العمليات الإنتاجية التي سوف تتم فيها ستحقق أرباحاً عالية في الأجل القصير.

ويستخدم تعبير المخاطر السياسية للدلالة على بعض الأشياء مثل: عدم الاستقرار، التحديات السياسية، التهديد بتجريد الملكية والمصادرة. لذلك فإن تقدير هذه المخاطر يتطلب وضع تعريف يحدد مفهومها، فهي تلك القوى السياسية التي

تحدث تغيرات كبيرة في بيئة الأعمال والتي تؤثر في إمكانية الربح وأية أهداف أخرى للاستثمارات الخاصة.

وطبقاً لهذا التعريف يمكن التمييز بين أربعة **عناصر** أساسية **للمخاطر السياسية** هي:

١ - **عدم الاستقرار** يقصد به التغيرات الكبيرة في بيئة الأعمال.

٢ - **عدم التأكد** يعنى التغيرات التي يصعب توقعها.

٣ - **الإجبار السياسي** يقصد به علاقات القوة والسلطة التي تمارسها الدولة.

٤ - **مؤشرات الأعمال** هي تلك التي تؤثر في الأرباح أو أية أهداف أخرى للاستثمارات الخاصة.

وفى حقيقة الأمر يعد عدم الاستقرار السياسي من أكثر الظواهر شيوعاً في الدول النامية، وهى تعكس درجة الاستمرارية في السياسات الحكومية، والقوى السياسية التي تتسم بدرجة كبيرة من عدم التأكد. ولقد اكتسب هذا المعنى العديد من المفاهيم، إذ اقتصره البعض على عدم الاستقرار الحكومي بمعنى التغيرات السريعة المتتابعة في عناصر الهيئة الحاكمة، وقد توسع فيه البعض الآخر ليضم أيضاً عدم الاستقرار النظامي بمعنى التحولات السريعة في الإطار النظامي للدولة من شكل معين إلى نقيضه، وقد يزداد المفهوم اتساعا ليضم الصور المختلفة للعنف السياسي من أعمال الشغب والمظاهرات والاضطرابات والاغتيالات السياسية والحروب الأهلية والحركات الانفعالية.

وعلى الرغم مما أثير حول أهمية الاستقرار السياسي في قـرار الاسـتثمار الخارجي، إلا أن هناك إجماعاً على أهميته كعنصر في هذا القرار، ولكن ليس في تحديد مكان الاستثمار، وإنما في تحديد العائد المطلوب من ورائه. بمعنى أن الـدول التي تتصف بعدم الاستقرار السياسي يطلب الاستثمار فيهـا عوائـد أعلـى مـن المطلوب في الدول المستقرة سياسياً.

أيضاً فقد تستخدم عبارة عدم التأكد للإشارة إلى وجود مجموعة من التغيرات غير المتوقعة، الأمر الذي يؤدى إلى تخفيض احتمالات تحقيق الأهداف. وفى عرف إدارة الأعمال الدولية فإن عدم التأكد السياسي الموجود في الدول المـضيفة مثـل: حدوث أزمات مفاجئة في توازن موازين المـدفوعات، أو قيـام حكومـات الـدول المضيفة باستخدام قواها السياسية الداخلية لمواجهة الاستثمارات الأجنبية، يؤدى إلـى قيام الشركات الدولية المستثمرة بسحب رؤوس أموالها من تلك الدول التي تتزايد فيها هذه الاحتمالات. وفى هذه الحالة يجب فصل التداخل الموجود بين القوى الـسياسية والقوى الاقتصادية ودوافع كل منهم للحصول على نتائج أكثر إيجابية للاسـتثمارات الأجنبية.

٢/٣/١ أنواع المخاطر السياسية:

يمكن تصنيف المخاطر السياسية التي تتعرض لها الاستثمارات الدوليـة فـي مجموعتين هما:

٢/٣/١/١ مخاطر كلية: Macro Risk

هي تلك المخاطر التي تؤثر في الشركات الأجنبية كلها بنفس الطريقة من خلال استخدام الدوافع السياسية الموجودة في بيئة الأعمال. وهى مخاطر مباشرة وتتخذ بدرجة كبيرة من العصبية والتشنج spasmodic، وهى أيضاً غير متوقعة، لذلك فإنها تكون مؤثرة بدرجة كبيرة، ومن أمثلة هذه المخاطر: الاضطرابات السياسية التي تلقى عبئا كبيراً على هذه الشركات وذلك إذا ما قامت بمعارضة نظم الحكم التي تتبعها الأحزاب السياسية في الدول المضيفة، أيضاً تظهر مثل هذه المخاطر في حالة قيام الدول المضيفة باتخاذ بعض الإجراءات ضد الدول الأم مثل: المقاطعة السياسية.

٢/١/٣/٢/٥ مخاطر جزئية: micro Risk

هي تلك المخاطر التي تظهر في حالة ما إذا كانت التغيرات مؤثرة فقط في بعض الصناعات، أو المؤسسات، أو المشروعات المنتقاة، وهى مخاطر أكثر انتشاراً قياسا بالمخاطر الكلية. ويفضل مديرو الشركات الدولية مواجهة مثل هذه المخاطر المتمثلة في التغيرات السياسية المفاجئة في بيئة الأعمال والموجهة إلى صناعات، أو مؤسسات، أو مشروعات معينة. وتتوقف قابلية هذه الأعمال للتأثر بهذه النوعية من المخاطر على مستويات التكنولوجيا، هيكل الملكية، ونمط الإدارة المتعلق بالمنتج أو الخدمة.

٢/٣/٢ مصادر المخاطر السياسية:

يلاحظ من الشكل التالي أن الفلسفات المعادية تجاه الاستثمارات توجد في معظم الدول المضيفة وتشكل خطرا سياسياً عليها، مثل: تعدد التغيرات في

السياسات الحكومية سواء تلك المؤدية إلى تغيير في الشكل الأساسي للحكومة، أو تغيير في القيادات الحكومية، أو الحصول على بعض التنازلات من القيادات السياسية. كذلك قد تنشأ هذه التيارات المعادية نتيجة الرغبة في تحقيق بعض الأهداف الدولية الخاصة سواء تعلقت بالرغبة في الحماية، أو الحصول على قدر معين من الأمان أو التنمية.

أيضاً قد تؤدى الفلسفات الاجتماعية للدول المضيفة إلى قيامها بفرض الرقابة على أرباح الشركات الدولية نتيجة لقيامها باستغلال الفرص الاقتصادية أو الأعمالية بها، ويشكل هذا خطراً سياسياً من وجهة نظر الدول الأم المصدرة لهذه الاستثمارات. كذلك قد يشكل طموح الدول المضيفة خطراً سياسياً على نشاط الأعمال الدولية، ويحدث هذا عندما ترغب الدولة المضيفة إلى الحد من درجة قبولها واعتمادها على مزيد من الاستثمارات الأجنبية.

كذلك تشكل حالات الاضطراب أو الفوضى الاجتماعية التي قد تسود بعض الدول المضيفة إحدى مصادر المخاطر السياسية التي تنتج ليس فقط بسبب الفلسفة المضادة للاستثمارات الأجنبية، ولكن أيضا بسبب التمزق العام في نشاطها الأعمال. وقد تحدث الفوضى الاجتماعية نتيجة للاضطرابات العنصرية، والخلافات الدينية، وحالات الشغب التي تحدث من بعض الجماعات المهتمة بالأنشطة السياسية. كذلك قد تشكل عدم فعالية إجراءات تنفيذ القوانين أحد مصادر الخطر على الاستثمارات الأجنبية لأنها تعتبر اضطرابا اجتماعيا يؤثر على الملكية والأفراد.

بالإضافة إلى ذلك فإن الثورات الداخلية تعتبـــر أحـــد الحـــالات المتطرفـــة للاضطرابات والفوضى الاجتماعية التي قد تسود في بعض الـــدول المـــضيفة، إذ تؤدى هذه الثورات في بعض الأحيان إلى قيام الدول المضيفة بفرض القيود علـــى الاستثمارات الأجنبية، ويحدث ذلك في حالة ما إذا كانـــت توقعـــات المجموعـــات المعارضة للاستثمارات الأجنبية في وضع يسمح لها بتـــوفير دعامـــات الربحيـــة لدولها.

وأخيرا فإن الاختلافات العسكرية ومدى تعارضها بين الدول قد يشكل أثـــراً كبيراً في مدى ملائمة العمليات والأنشطة الدولية ومقدار الربحية المحصلة منها.

آثار المخاطر السياسية	المجموعات التي تحدث المخاطر السياسية	مصادر المخاطر السياسية
ـ المصادرة. ـ التجريد من الملكية بدون وجود تعويضات مناسبة. ـ فرض القيود على العمليات، مثل: المشاركات التسويقية، المميزات الإنتاجية، سياسات العمالة، المشاركة في الملكية... وهكذا. ـ فقد حرية تحويل الأموال والسلع والأفراد، أو إجراء تعديلات في نمط الملكية. ـ نقد الاتفاقيات والمعاهدات. ـ وجود ضغوط قد تتمثل في عمليات التعاقد الإجبارية والضرائب. ـ تدمير الملكية أو الأفراد من خلال عمليات الاغتيال، والثورات، والحروب، والإرهاب.	ـ الحكومة. ـ التعارض والاختلاف الموجود في الأحزاب السياسية. ـ التعارض والاختلاف الموجود في الأحزاب غير السياسية (الحركات الفوضوية أو الإرهابية التي توجد داخل الدولة وخارجها). ـ وجود بعض المجموعات المهتمة بالأنشطة السياسية (كالطلاب والعمال والفلاحين). ـ قوة الترابط الحكومي مع حكومات أجنبية أخرى. ـ التدخلات العسكرية في الدولة من دول أجنبية أخرى، أو مساعدة الدول الأجنبية الأخرى في الثورات.	ـ الفلسفات السياسية (الدولية، الاجتماعية، التجارية). ـ الاضطرابات والشغب. ـ اهتمامات قطاع الأعمال الوطني. ـ الاستقلال السياسي الحديث أو التهديد بالحصول عليه. ـ الخلافات العسكرية، التمرد الداخلي من أجل السيطرة على الحكم، وعمليات الإرهاب. ـ الدخول في إتحادات دولية جديدة.

نموذج مصادر المخاطر السياسية

وتؤثر مجموعة المخاطر السياسية التي سبق الإشارة إليها في الأنشطة الاستثمارية للأعمال الدولية من خلال الآتي:

١- أنها تؤثر في ملكية هذه الاستثمارات من خلال عمليات المصادرة وتجريد الملكية بالكامل أو التجريد الجزئي لها.

٢- أنها تقيد من العمليات الدولية للشركات الأجنبية وتقلل من حجم تدفقاتها السنوية.

وبمعنى آخر فإن الامتيازات التي حصلت عليها الاستثمارات الأجنبية تتأثر بالمخاطر السياسية، وذلك من خلال تعديل أو إلغاء الاتفاقيات التي أبرمتها الدول المضيفة بسبب تفرقتها بين المزايا التي تحصل عليها هذه الشركات، وتلك التي تحصل عليها الاستثمارات المحلية لتميل لصالح الثانية بدرجة أكبر من الأولى — ويظهر هذا بصورة واضحة في الدول حديثة العهد بالاستقلال السياسي. والدول المضيفة في هذا الصدد تميل إلى إعادة صياغة ومراجعة الاتفاقيات المبرمة بينها وبين الشركات الدولية كلما تغير هيكل أهدافها الدولية، كذلك إذا شعر نظامها السياسي الجديد بالرغبة في تقوية الدعامات السياسية المحلية، وأخيراً تعيدها كلما استدعت الظروف المحيطة بها ذلك.

إلا أنه من زاوية أخرى فإن المخاطر السياسية بما فيها مخاطر المصادرة والتجريد من الملكية لا تمثل في حد ذاتها عقبة أمام قيام الشركات بالاستثمار في أية دولة وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن الشركات الأجنبية تأخذ هذه المخاطر

في اعتبارها عند قيامها باتخاذ قرارات الاستثمار في المستقبل في أي من هذه الدول المضيفة.

٤/٢ ثقافات تعامل الشركات الدولية مع المخاطر السياسية:

بالرغم من قوة تأثير المخاطر السياسية على أنشطة وعمليات الشركات الدولية، إلا أن الشركات تتميز بمرونتها العالية وقدرتها على التوائم مع التغيرات الحادثة في ظروف الدول المضيفة والدول الأم، وفى طبيعة العلاقات الاقتصادية والسياسية الدولية. إذ تقوم بإتباع أحد المداخل التالية لتخفيض حدة المخاطر التي تتعرض لها شركاتها في الدول المضيفة وذلك كما أشارت إحدى الدراسات السابقة:

١- تقدير درجة المقاومة التي تلاقيها من المجموعات المهتمة بالأنشطة السياسية والاقتصادية في الدول المضيفة، ولدوافعهم أيضاً، إذ يقوم مديرو الشركات بإعطاء أهمية خاصة لاهتمامات هذه المجموعات نتيجة للضغوط التي قد يمارسونها تجاه استثماراتهم.

٢- تفهم الدور الذي تلعبه الاستثمارات الأجنبية في تنمية اقتصاديات الدول المضيفة.

ويذكر البعض الآخر أن الاستثمارات الأجنبية لجأت إلى زيادة استثماراتها في بعض الدول المضيفة لتخفيض مقدار المخاطر التي تتعرض لها عن طريق المشاركة مع المكونات المحلية وعلى الأخص الحكومية منها.

ويرى المؤلف أن الشركات الدولية تقوم باستخدام استراتيجية مخالفة لما سبق لتجنب المخاطر السياسية التي تتعرض لها في الدول المضيفة يتم توضيح عناصرها في الآتي:

١/٤/٢ سياسة تحويل الأرباح إلى الخارج:

عادة ما يصاحب انتقال رؤوس الأموال من المراكز الرئيسية في البلاد الأم إلى الدول المضيفة انتقال عائد رؤوس الأموال من الدول المضيفة إلى الدول الأم، وقد ازداد مقدار هذا العائد وأصبح يفوق الاستثمارات الأجنبية المباشرة الجديدة. إذ نجد أن حجم الاستثمارات الأجنبية الصناعية التي تلقتها ٤٣ دولة آخذة في النمو خلال الفترة من ١٩٦٥ – ١٩٧٠ قد بلغ حوالي ٣٠% فقط من قيمة ما تم تحويله من عائدات الاستثمارات القائمة في هذه الدول لصالح الشركات الأجنبية، وباستثناء الدول الآخذة في النمو والمنتجة للبترول فإن النسبة تصل إلى ٦٨%، ويشير هذا إلى ضخامة العائدات من الاستثمارات القائمة بالنسبة إلى الاستثمارات الجديدة في الدول البترولية.

وتزداد هذه الحقيقة تأكيداً بالنظر إلى نتائج الشركات العاملة في قطاع المال والبنوك، إذ بلغ رأس المال المستثمر بواسطة فروع المؤسسات المالية والبنوك العالمية نسبة قليلة إذا ما قورن بحجم الودائع والأموال التي تتعامل بها والتي تقوم بتحويل أغلبها إلى الخارج.

وإذا انتقلنا إلى الوضع في مصر ــ في ضوء ما يتوافر من بيانات عن حجم الأرباح المحولة إلى الخارج، نجد أن جملة الأرباح المحولة إلى الخارج من ٢٦

مشروعاً صناعياً حتى نهاية ١٩٨٤ بلغت ما قيمته ٦٦٩١٦الف جنيه، هذا في حين أن رأس المال النقدي المدفوع فعلاً في هذه المشروعات بلغ مـــال قيمتـــه ٥٧٢٤٥ ألف جنيه، أي أن جملة الأرباح المحولة إلى الخارج من هذه المـــشروعات بلغـــت ١١٦,٩% من جملة رؤوس أموالها النقدية المدفوعة فعلاً .

أيضاً فإن نسبة الأرباح المحمولة للخارج لـــم تتعـــدى رأس المـــال النقـــدي المدفوع في جميع القطاعات المذكورة عدا قطاعين (الغزل والنـــسيج، والبتـــرول) وقد يعتبر هذا مؤشراً مفيداً وينفى الحقيقة الخاصـــة بـــأن التحـــويلات الرأســـمالية اللازمة للاستثمارات الأجنبية يقابلها على الجانب الآخر تحويل عائد الاســـتثمارات القائمة والتي تفوق الاستثمار الأجنبي ذاته.

ولكن إذا أخذنا الحقيقة الخاصة بأن رؤوس الأموال النقدية المدفوعة في هذه الصناعات يشارك فيها المكونات المحلية، فإن هذا بلا شك سوف يقلل مـــن قيمـــة رؤوس الأموال النقدية المدفوعة من قبل الشركاء الأجانب إلى قيمة أدنى من الـــرقم المذكور والتي تم بناء عليها تحويل العائد إلى مراكزها الرئيسية. ليس من شـــك أن النسبة بين حجم الأرباح المحمولة للخارج قياساً برؤوس الأموال النقدية المدفوعـــة من قبل الشركاء الأجانب سوف يزيد عن النسبة المذكورة سابقاً ليؤكد مرة أخـــرى مدى قيام الشركاء الأجانب بانتهاج سياسة تحويل الأرباح للخارج.

٢/٤/٢ سياسة تسعير الصفقات المتبادلة:

يلاحظ أن عددا قليلاً من الشركات الدولية يقوم بتصدير قدر كبير من الـــسلع الصناعية، وأن نسبة كبيرة من صادرات هذه الشركات تتم بين فروع مملوكة لهـــا، أو بين الشركة الأم وهذه الفروع. أيضاً يلاحظ أن أسعار السلع التي يتم تبادلها بين الشركة الأم وفروعها في الخارج لا يتحدد وفقاً لظروف العرض والطلـــب ولكـــن

وفقاً للاستراتيجية الشاملة التي تتبناها الشركة الأم والتي يدخل في تحديدها مستوى الرسوم الجمركية في الدول المستوردة، مستوى الضرائب، الاختلافات والتقلبات في أسعار الصرف، سياسة الحكومة تجاه الإتاوات والرسوم التي تتقاضاها الشركات، وتجاه تحويل أرباحها إلى الخارج.

وتخضع أسعار التحويل ــ أسعار الصفقات المتبادلة ــ إلى مجموعة عوامل ومتغيرات مختلفة تحيط باتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد التكلفة والعائد من ورائها للشركة ككل، فالأسعار التحويلية على المستوى العالمي:

١ - تحدد في نطاق أكبر من مثيلتها على المستوى المحلى.

٢ -تتأثر بمجموعة من المتغيرات ذات ارتباط وثيق بالوضع العام في الدولة المضيفة.

٣ - تمثل خطة تختلف طريقة وضعها وأساليب استخدامها من شركة لأخرى، ومن صناعة لأخرى، وأيضاً من دولة لأخرى.

٤ - تتأثر بثقافة المجتمع، الحالة الاقتصادية، وأيضاً بالعلاقات السياسية بين الدول.

وإذا كانت السياسات التي تتبعها الشركات الأجنبية لتحديد أسعار منتجاتها وأسعار السلع الوسيطة والمواد الخام المتبادلة بين فروعها تؤثر على مدى اتفاق الأرباح المعلنة مع الأرباح الحقيقية باتجاهها إلى تخفيض الأولى على نحو يؤدى إلى تفادى دفع كامل الضرائب المستحقة للدول المضيفة، إلا أن المؤلف يرى أن هناك مجموعة أهداف أخرى تسعى الشركات الدولية إلى تحقيقها من وراء استخدامها لأسلوب أسعار التحويل منها:

١. تحويل الأرباح إلى خارج الدول المضيفة التي تقوم بفرض الرقابة على أعمالها لمنع خروج رؤوس الأموال من هذه الدول.
٢. تفادى المعوقات والصعوبات التي قد تعانيها أحد فروع الشركة الأم من أجل تعظيم الأرباح الإجمالية للشركة.
٣. تجنب مخاطر المناخ الاستثماري في الدول المضيفة التي تعمل بها فروع الشركات الدولية.
٤. تحقيق قدر من الأمان والاستقرار لاستثمارات الشركة الأم.

وبالنظر إلى الأبعاد والأهداف والاعتبارات التي تحيط بمشكلة تسعير الصفقات المتبادلة بين الأطراف المرتبطة في الشركات الدولية يمكن تناول مجموعة العوامل المؤثرة في تحديدها كما يلي:

٢/٤/٢/١ الضرائب على الدخل:

هنا تقوم الشركات الأم بانتهاز فرصة التفاوت في أسعار الضريبة بين الدول التي تزاول فيها فروعها نشاطها كفرصة للإفلات - قدر الإمكان - من الضرائب ذلك أن أسعار الصفقات المتبادلة تعمل على نقل الأرباح المحققة من البلاد ذات الأسعار الضريبية المرتفعة إلى بلاد تنخفض فيها أو تمنح إعفاءات ضريبية لها.

٥/٢/٤/٢/٢ التعريفة الجمركية:

تعتبر العلاقة بين التعريفة الجمركية واستراتيجية تحديد أسعار التحويل في الشركات الأجنبية على عكس علاقة الأخيرة بالضرائب على الدخل، وذلك أنه إذا ما حاولت الشركات تجنب ارتفاع الرسوم الجمركية فإنها تقوم بتسعير صفقاتها المتبادلة بأسعار منخفضة ويتم عكس ذلك في حالة انخفاض الرسوم الجمركية في الدولة المضيفة.

٣/٢/٤/٢/٥ المنافسة:

في حالة عمل الشركات الدولية في جو من المنافسة مع شركات أخرى تعمل في المجال نفسه بالدول المضيفة فإن الشركة الأم تقوم بدعم المركز التنافسي لهذه الفروع عن طريق إمدادها باحتياجاتها من مستلزمات الإنتاج والمعلومات بأسعار منخفضة بحيث تستطيع مواجهة المنافسة، ويستمر هذا الدعم إلى أن يصبح الفرع في وضع يسمح له بالسيطرة على المجال الذي يعمل فيه.

٤/٢/٤/٢ القيود على تحويل العملة:

في ضوء ما تعانيه اقتصاديات الدول النامية التي تنتشر فيها فروع الشركات الدولية من صعوبات في الحصول على العملات الأجنبية نجدها تلجأ إلى وضع مجموعة من القيود على شراء العملات المحلية وتحويلها للخارج. وفى مثل هذه الظروف تقوم الشركات الأم وبشيء من المرونة بتسعير الصفقات المرسلة لفروعها في هذه الدول المضيفة بأقل من قيمتها الحقيقية وبما لا يحتاج إلى قدر كبير من النقدية لتسديد قيمتها، وبهذا لا تواجه هذه الفروع بأية مشكلات نقدية كبيرة.

بالإضافة إلى ذلك تعمل الشركات الأم على خفض رأس المال العامل النقدي بالعملة المحلية في الدول المضيفة التي تعانى عملاتها من الانخفاض في قيمتها وتزيد عبء ديونها من العملة المحلية، وهذا كله في إطار المقارنة المستمرة بين منافع هذه السياسة وبين زيادة رأس المال العامل بسبب الزيادة المتوقعة في الصادرات في ظل شروط عالمية مناسبة في التجارة العالمية، وذلك بمراعاة التوقيت الملائم للاقتراض بالعملة المحلية من جانب فروع هذه الشركات قبل التخفيض المرتقب في قيمة العملة. إذ أن ذلك قد يحدث عبئاً تتحمله الفروع ممثلاً في تكاليف الديون التي تزيد عن الوفورات بسبب تخفيض قيمة العملة. وتمثل

سياسة الاقتراض هذه الوسيلة الثالثة التي تتبعها الشركات الدولية لمواجهة المخاطر السياسية.

٥/٢/٤/٢ الحالة الاقتصادية بالدولة وحوافز التصدير:

إذ يؤدى عدم الاستقرار الاقتصادي في الدول المضيفة وتعرضه للتغيرات المستمرة إلى التأثير على قرارات التسعير وحوافز التصدير، حيث تدرس نسبة التخفيض في أسعار التحويل بما يتلاءم مع ظروف الدول المضيفة والسلبيات الناتجة عن حالتها الاقتصادية، ومدى إمكانية تعويضه عن طريق المقاصة مع حوافز التصدير.

ويمكن أن نستخلص من هذا الحديث مجموعة المعايير التالية:

١ - تتمثل مخاطرة المناخ الاستثماري في العناصر التالية:

١/١ المخاطر الاقتصادية.

٢/١ المخاطر السياسية.

٣/١ المخاطر القانونية.

٤/١ المخاطر الثقافية والاجتماعية.

٥/١ المخاطر الإدارية.

٢ - تقوم الشركات الدولية بتجنب المخاطر السياسية في الدول النامية باعتبارها أكثر المخاطر بها وذلك باستخدامها السياسات التالية:

١/٢ سياسة تحويل الأرباح للخارج.

٢/٢ سياسة تسعير الصفقات المتبادلة.

٣/٢ سياسة التمويل عن طريق الاقتراض.

إدارة مخاطر التعامل في الأوراق المالية

تعد الأوراق المالية أدوات لتحويل المدخرات من الأفراد الذين يرغبون في استثمار مدخراتهم إلى هؤلاء الذين هم في حاجة إليها لاستثمارها . وكذا أداة لتوزيع وتجزئة مخاطر الأعمال الناجمة عن استخدام هذه الأصول العينية بين المستثمرين الممولين للأوراق المالية وبين المستثمرين مستخدمي هذه الأصول العينية.

والمخاطر هي تلك التغيرات أو التقلبات أو التذبذبات المؤثرة على مقدار المكاسب أو الخسائر التي قد تتحقق خلال فترة محددة, والتي تحدث حول العوائد والأرباح الرأسمالية.

وتعتمد قرارات المستثمرين بالاستثمار في الأوراق المالية - بيعاً وشراءً - على مدى جودة وسلامة عمليات الاختيار التي يقومون بها والخاصة بتلك الأوراق التي يرغبون في الاستثمار فيها, معتمدين في ذلك على تقديراتهم لعوائد وأرباح هذا الاستثمار وتقديراتهم للمخاطر التي قد تواجههم .

وعلى الجانب الآخر, تعتمد قرارات الشركات بقبول إصدار الأوراق المالية على ما سيتحملونه من تكاليف لإصدارها , إضافة إلى الضمانات الواجب تقديمها لتجزئة مخاطر التمويل عن طريق الأوراق المالية.

وعلى هذا الأساس, فقياس مخاطر الاستثمار في الأوراق المالية وإدارة العلاقة القائمة بين المخاطر وبين العوائد والأرباح تعتبر من المهام الرئيسية الملقاة على عاتق المدير المالي في ضوء افتراضين هما:

الافتراض الأول: يتعلق بتجنب المستثمر تحمل المخاطر الاستثمارية ومطالبته بعائد متزايد كشرط لتحمله لها.

الافتراض الثاني: يتعلق بقبول المستثمر للمخاطر, حتى وان كان معدل زيادتها أكبر من معدل زيادة العائد الذي سيحصل عليه. ولذا سوف يقبل المستثمر المستويات المتزايدة من المخاطر دون البحث عن زيادة العائد.

قرارات المستثمرين بالاستثمار في الأوراق المالية:

يفترض سعى المستثمر بصفة دائمة ومستمرة إلى تجنب المخاطر ومطالبته بزيادة العائد الذي سيحصل عليه, كتعويض له عن تحمل أي زيادة في هذه المخاطر.

١ ـ أسس اختيار المستثمر للأوراق المالية :[١]

يعتمد المستثمر في اختياره لمحفظة الأوراق المالية التي سيقوم بالاستثمار فيها على أهدافه المرتقبة من هذا الاستثمار. فهذه الأهداف تختلف من شركة لأخرى , ومن مستثمر لآخر, وتختلف لدى المستثمر الواحد من فترة لأخرى لأنها جميعاً تدخل ضمن إطار مواجهة احتمالات الحاجة إلي

---

[١] لمزيد من التفصيل أنظر: **د. محمد عفيفي حمودة ، تحليل القرارات والنتائج المالية ، القاهرة : مكتبة الإدارة الحديثة ، ٧٨/ ١٩٧٩، ص٢٥٦-٢٥٨.**

النقدية الذي يترتب علية تحديد هيكل الاستثمار بحيث:

أ - يمكن الاستفادة من فائض النقدية في تحقيق عائد منه خلال فترة عدم الحاجة لهذا الفائض.

ب- سرعة تحويل الاستثمارات إلى صورة نقدية سائلة فور الحاجة لذلك.

ج- أن يتم ما سبق دون خسائر، بمعنى ألا تقل القيمة السوقية عن القيمة الاسمية.

ويرتبط هيكل الاستثمار في الأوراق المالية, وقواعد اختيار إحداها بالعناصر الثلاث التالية :

١ - المخاطرة :

فكلما زادت مخاطر عدم التزام جهة الإصدار برد قيمة الورقة المالية عند البيع ارتفع العائد المطلوب.

٢ - سهولة البيع :

أي سهولة وسرعة التخلص من الأوراق المالية – وقت الحاجة إلى نقدية سائلة – دون خسائر. وهناك عنصران في سهولة البيع هما السرعة والثمن. فكلما كانت الأوراق المالية من النوع سهل البيع ازدادت احتمالات الحصول على قيمة أقرب ما تكون للقيمة الاسمية , والعكس في حالة صعوبة البيع إذ يترتب على ذلك ارتفاع العائد المتوقع لجذب المشترين للشراء .

٣- **الاستحقاق :**

ويتعلق ذلك بالمخاطرة المرتبطة بالتقلبات في قيمة الاستثمار (تقلبات سعر الفائدة) . والقاعدة العامة كلما طالت فترة الاستحقاق ازدادت مخاطر التقلبات في قيمة الورقة .

وهناك ارتباط وثيق بين حجم الاستثمار في الأوراق المالية ونوعية هذه الأوراق ، وهما يعتمدان على صافى التدفقات النقدية المتوقعة ودرجة عدم التأكد المرتبطة بها . فكلما زادت درجة التأكد يمكن اختيار تلك الأوراق المالية التي تستحق في نفس التواريخ التي يتوقع الحاجة للنقدية خلالها . بمعنى تحقيق أكبر عائد من الاستثمار في الأوراق المالية عن طريق اختيار الأنواع التي تتلاءم مع توقيت الحاجة إلى النقدية .

تقدير عوائد الاستثمار في الأوراق المالية :

يقوم المستثمر بقياس معدل العائد الذي سيحصل عليه من خلال المعادلة التالية :

$$\text{معدل العائد} = \frac{(\text{سعر السهم خلال الفترة} - \text{سعر السهم خلال الفترة السابقة}) + \text{العائد الموزع}}{\text{سعر السهم خلال الفترة السابقة}}$$

فلو افرضنا على سبيل المثال أن سعر سهم إحدى الشركات, خلال عام ٢٠٠٦ يبلغ ١٩٠ جنيهاً , وأن سعر السهم خلال العام السابق ٢٠٠٥ بلغ ٢٠ جنيهاً , وان العائد الموزع على السهم ١٠ جنيه فما هو معدل العائد ؟

$$\text{معدل العائد} = \frac{(١٩٠-٢٠) + ١٠}{٢٠} = \frac{١٨٠}{٢٠} = ٩ \text{ جنيهات}$$

٢ - قرارات الشركات بإصدار الأوراق المالية :

تعتمد قرارات الشركات بقبول إصدار الأوراق المالية على ما يلي :

١/٢ تكاليف إصدار الأوراق المالية :

تتحمل الشركات في سبيل إصدار الأوراق المالية بالتكاليف التالية :

١/١/٢ تكلفة إصدار السندات :

تتحمل الشركات بالتكاليف التالية في حالة إصدار السندات :

أ – **مصاريف الإصدار** ، وتتضمن : رسوم الترخيص , ورسوم رهن الأصول – عند وجود شرط بهذا – ومصروفات الطباعة , وتكاليف الحملات الإعلانية ... الخ .

ب - **عمولة الوسطاء** – غالباً ما تعتمد البنوك علي الوسطاء - في حالة تعدد فروعها – في توزيع السندات.

ج - المتوسط السنوي للفرق بين القيمة الاسمية وكافة المصروفات وعمولة الموزعين.

وكمثال لهذا افترض قيام إحدى الشركات بإصدار سندات عام ٢٠٠٦وكانت البيانات المجمعة عن هذا الإصدار كما يلي :

مدة السندات ٥ سنوات - عمولة التوزيع للبنك ٢ جنيه للسند - المبلغ المطلوب ١٠٠٠٠٠ جنيه - مصاريف الإصدار ٢٠٠٠ جنيه - عدد السندات ١٠٠٠ سند - القيمة الاسمية للسند ١٠٠ جنيه - سعر الفائدة المنصوص علية في الإصدار ٣ % سنوياً . فما هي تكلفة التمويل عن طريق إصدار السندات؟

ولحساب هذه التكلفة تتبع الخطوات التالية :

القيمة الاسمية للسند ١٠٠ جنيه

عمولة البنك ٢ جنيه

مصاريف إصدار السند = $\frac{\text{إجمالي تكاليف الإصدار}}{\text{عدد الأسهم}}$ = $\frac{٢٠٠٠}{١٠٠٠}$ = ٢ جنيه

عمولة إصدار السند مضافا إليها عمولة التوزيع = ٢+٢=٤ جنيه

صافي المبلغ الذي حصلت علية الشركة = القيمة الاسمية للسند – عمولة الإصدار والتوزيع

= ١٠٠ - ٤ = ٩٦ جنيه

المتوسط السنوي لتكاليف الإصدار والعمولة = $\frac{\text{تكاليف الإصدار والعمولة}}{\text{عدد السنوات}}$ = $\frac{٤}{٥}$ = ٠,٨ جنيه

الفائدة السنوية المستحقة على السند = قيمة السند × معدل الفائدة

= ١٠٠ × ٠,٠٣ = ٣ جنيه

إجمالي التكاليف السنوية = الفائدة المستحقة + المتوسط السنوي لتكاليف الإصدار والتوزيع

= ٣ + ٠,٨ = ٣,٨ جنيه

المبلغ المطلوب رده عن كل سند في نهاية ١٠ سنوات = ١٠٠ جنيه

متوسط الاستثمار خلال ١٠ سنوات = $\frac{\text{المبلغ المطلوب رده في نهاية المدة + صافى المبلغ الذي حصلت عليه الشركة}}{٢}$

متوسط الاستثمار خلال ١٠ سنوات = $\frac{١٠٠ + ٩٦}{٢}$ = ٩٨ جنيه

نسبة تكلفة التمويل بالسندات = $\frac{\text{إجمالي التكاليف السنوية}}{\text{متوسط الاستثمار طوال ١٠ سنوات}}$ × ١٠٠=

= $\frac{٣,٨}{٩٨}$ ×١٠٠= ٤,٢٧% تقريبا

٢/١/٢ تكلفة إصدار الأسهم الممتازة :

كما ذكرنا سابقا يصدر هذا النوع من الأوراق المالية ومعه تعهد بصرف أرباح سنوية في حدود نسبة مئوية يتفق عليها ، وتعد هذه النسبة بمثابة التكلفة التي سيتحملها المشروع للحصول علي التمويل اللازم .

ولكن ما يحصل عليه المشروع من تمويل سيقل عن القيمة الاسمية للسهم بسبب مصاريف الإصدار وعمولة التوزيع، إلا إن الفرق هنا لا يعتبر تكلفة بالنسبة للمشروع بسبب عدم التزامه برد القيمة الاسمية للسهم. فالمساهم مالك وشريك في المشروع ولن يحصل علي حقوقه إلا عند التصفية وفي حدود المبلغ الحقيقي للملاك بعد تصفية الديون .

وكمثال لهذا ، افترض أن البيانات التالية قد جمعت عن إحدى إصدارات الأسهم الممتازة في إحدى المنظمات :

المبلغ الكلى المطلوب	٥٠٠٠٠ جنيه
سعر السهم	١٠٠جنيه
معدل العائد أو الفائدة	٥%
مصاريف الإصدار	٥٠٠٠ جنيه
عمولة الإصدار	١% من القيمة الاسمية للسهم

والمطلوب حساب تكلفة التمويل عن طريق إصدار الأسهم الممتازة ؟

لبيان هذه التكلفة تتبع الخطوات التالية :

سعر السهم ١٠٠ جنيه

عدد الأسهم = مبلغ الاستثمار / سعر السهم = ٥٠٠٠٠ / ١٠٠ = ٥٠٠ سهم

مصاريف الإصدار السهم الواحد = مصاريف الإصدار / عدد الأسهم = ٥٠٠٠ / ٥٠٠ = ١٠ جنيه

عمولة الإصدار للسهم = القيمة الاسمية للسهم × عمولة الإصدار

= ١٠٠ × ٠,٠١ = ١ جنيه

صافى ما ستحصل علية الشركة ثمناً للسهم الواحد

= القيمة الاسمية للسهم – مجموع المصروفات

= ١٠٠ – ١١ = ٨٩ جنيه

الربح المتوقع توزيعه للسهم الواحد =١٠٠ × ٠,٠٥ = ٥ جنيه

.: تكاليف التمويل عن طريق الأسهم الممتازة =

الربح المتوقع توزيعه على السهم / صافي ما ستحصل عليه الشركة ثمنا للسهم الواحد ×١٠٠ = ٥ / ٨٩ ×١٠٠ = ٥,٦٢%

٣/١/٢ تكلفة إصدار الأسهم العادية :

تحسب هذه التكلفة على أساس ما تتوقع الشركة توزيعه من أرباح على السهم قياسا بالمبلغ الصافي الذي ستحصل عليه من إصدار السهم . ولحساب التكلفة نحتاج لمعرفة التوزيع المتوقع على السهم , وما يتسلمه المشروع من مال نتيجة للإصدار .

فبالنسبة للأرباح المتوقع توزيعها على الأسهم الجديدة فنستخدم رقم التوزيعات التي تمت في العام السابق للإصدار ، أو المتوسط خلال عدة سنوات سابقة للإصدار على أساس أن المال الجديد المطلوب لابد وأن

يحقق عائداً يعادل على الأقل ذلك العائد الذي يتحقق على المـــال المـــستثمر قبل الإصدار .

وفيما يتعلق بالقيمة الصافية التي سيحصل عليها المشروع فتحسب على أساس سعر بيع السهم في السوق مطروحاً منة مصاريف الإصدار وعمولـــة التوزيع .

فلو اقترضنا أن إحدى الشركات التي تنوى إصدار أسهم جديدة ، بقصد الحصول على المزيد من المال لإجراء توسع في أنشطتها وأعمالها ، عرضت مجموعة البيانات التالية :

عدد الأسهم الجديدة	٢٠٠٠ سهم
سعر البيع للجمهور	٣٠ جنيه
القيمة الاسمية للسهم	٢٥ جنيه
عمولة الإصدار	١ جنيه
مصاريف الإصدار	٢٠٠٠ جنيه

السعر في البورصة لأسهم الشركة السابق إصدارها ٣٥ جنية

الأرباح الموزعة علي السهم في الماضي بعد الضرائب ٢,٥ جنيه

والمطلوب حساب تكلفة التمويل نتيجة لإصدار الأسهم العادية ؟

ولحساب هذه التكلفة تتبع الخطوات التالية :

سعر بيع السهم للجمهور ٣٠ جنيه

عمولة الإصدار ١ جنيه

$$\textbf{مصاريف إصدار السهم} = \frac{\textbf{مصاريف الإصدار}}{\textbf{عدد الأسهم الجديدة}} = \frac{٢٠٠٠}{٢٠٠٠} = \text{١جنيه}$$

صافي المبلغ الذي ستحصل علية الشركة من كل سهم

= سعر السهم – مجموع المصاريف والعمولة

= ٣٠ - ٢ = ٢٨ جنيه

توزيعات الأرباح علي السهم الواحد بعد الضرائب ٢,٥ جنيه

$$\textbf{تكلفة الأموال نتيجة إصدار الأسهم} = \frac{\textbf{توزيعات الأرباح على السهم الواحد بعد الضرائب}}{\textbf{صافي المبلغ الذي ستحصل عليه الشركة}} \times ١٠٠$$

$$= \frac{٢,٥}{٢٨} \times ١٠٠ = ٨,٩٣\%$$

تقدير وتقليل مخاطر الاستثمار عن طريق الأوراق المالية[1] :

يتم توزيع المخاطر عن طريق تحديد أنواع الضمانات المقدمة للسداد ، ومدة سريان السداد ، وطريقة السداد ، ثم الحد الأقصى للأرباح التي سوف يسمح بتوزيعها .

١/٢/٢ مخاطر التمويل بالسندات :

---

[1] **د/ عاطف محمد عبيد** ، مصادر تمويل المشروعات ، القاهرة ، مؤسسة روزاليوسف ، **١٩٨٠** ، ص **١٥٣ - ١٥٩**

يتعرض مصدري السندات (المقترضين), وكذلك المستثمرين المشترين لهذه السندات لمجموعة من المخاطر تتمثل فيما يلي :

أ- المخاطر المتعلقة بالمستثمر:

تتمثل بعض هذه المخاطر فيما يلي:

- عدم قدرة مصدري السندات (المقترضين) على السداد.
- عدم القدرة على استرداد قيمة السند في تاريخ الاستحقاق.
- تغير أو انحراف أسعار السندات بسبب التغيرات التي تحدث في أوضاع السوق وأسعار الفائدة .
- عدم قابلية السندات للبيع في السوق , ومن ثم انخفاض القدرة على توفير السيولة اللازمة نتيجة تقلب أحوال السوق , وانسحاب صناع السوق .
- التقلبات في أسعار الصرف في حالة الاستثمار في السندات بالعملات الأجنبية .
- المخاطر المرتبطة بالعائد , حيث توجد علاقة ارتباطيه بين العائد والمخاطر فكلما ارتفع العائد زادت المخاطرة والعكس صحيح .

ب- المخاطر المتعلقة بمصدر السند :

- تتمثل أهم هذه المخاطر في مخاطر أسعار الفائدة , حيث تكون معظم السندات ذات أسعار فائدة ثابتة ، ولذلك فان مصدر السند لا يحصل على أي ميزة عند اتجاه أسعار الفائدة إلى الانخفاض .

وإزاء مجموعة المخاطر السابقة , قد يطلب من المشروع تقديم بعض الضمانات عند إصداره للسندات وتتمثل **أهم هذه الضمانات** فيما يلي :

أ- تقديم تقديرات دقيقة وسليمة للإيرادات والمصروفات التي تؤكد الربحية مستقبلاً .

ب- تقديم تقديرات للمقبوضات والمدفوعات تؤكد وجود فوائض نقدية في موعد استحقاق الدين أو أقساطه, أو الموعد المحدد لاستهلاك جزء من الأسهم الممتازة .

ج- تقديم ضمانات عينية في شكل عقارات أو أراضى.

د- تقديم ضمانات تفيد زيادة القيمة السوقية لممتلكات الشركة عن ديونها في حالة تصفية المشروع.

٢/٢/٢ مخاطر التمويل بالأسهم الممتازة :

يتعرض ملاك الأسهم الممتازة لثلاثة أنواع من المخاطر تتمثل فيما يلي:

أ-عدم الحصول على الأرباح المنصوص عليها في الإصدار ومن ثم عدم تحقيق العائد.

ب-مزاحمة الممولين الدائنين للشركة , والذين قدموا أموالهم في تاريخ لاحق لإصدار الأسهم الممتازة إذا تعرضت الشركة المصدرة للتصفية.

ج- عدم استرداد الأموال بسبب عدم كفاية الأموال الناتجة عن التصفية .

٣/٢/٢ مخاطر التمويل بالأسهم العادية :

يبين العرض السابق أن الضمانات التي تعطى لأصـحاب الـسندات أو الأسهم الممتازة يعنى التخفيف من الأخطار التي يتعرضون لها , كما يـؤدى إلى نقل عبء المخاطر لأصحاب الأسهم العادية وذلك لما يلي :

أ- أن رهن جزء من الممتلكات كضمان لأصحاب السندات يعنى بقاء جزء آخر من الممتلكات دون رهن ، وهو الذي سيضمن حقوق أصحاب الأسـهم العادية . وأن السداد التدريجي يعني أن يحصل الملاك علي أرباح فقط في الحالات التي يتبقى فيها فائض بعد أن تسدد الشركة أقساط الديون أو ثمن ما يتقرر استهلاكه من أسهم ممتازة.

ب- أن التخفيف من المخاطر التي يتعرض لها أصحاب الأسهم العادية لا يتحقق إلا إذا قبل الممولين الآخرين تحمل المزيد من المخاطر.

وتتمثل بعض المخاطر التي يتعرض لها المساهمين العاديين فيما يلي:

أ- عدم الحصول على عائد ، وعدم استرداد الأموال المستثمرة عنـد التـصفية، فالمساهمين العاديين آخر المطالبين بالأرباح.

ب- انخفاض قيمة الأسهم نتيجة أي تصرف متعمد من جانب إدارة المنظمة ، كأن يتم إصدار أسهم جديدة وتقوم الشركة ببيعها لمن يرغـب بالقيمـة الاسـمية بالرغم من ارتفاع القيمة السوقية عن تلك القيمة الاسمية.

٣ - طرق تقدير وقياس المخاطر[1]:

إذا كان من الأهمية تقدير وحساب العائد الناتج عن الاستثمار في الأوراق المالية ، الا أن قرار شراء هذه الأوراق قد يتم وفق مستويات مختلفة من المخاطر التي يمكن تقديرها وقياسها بإحدى السبل التالية:

١/٣ التقلبات السعرية :

تعد التقلبات التي تحدث في أسعار الأوراق المالية أحد سبل قياس وتقدير مخاطر هذه الأوراق . فالأسعار ترتفع عندما يقرر عدد كبير من المشترين الشراء بدرجة أكبر مما يعرضه بائعو الأوراق المالية ، بينما ينخفض السعر عندما يقوم بائعو الأوراق المالية بعرض المزيد من هذه الأوراق بدرجة أكبر مما يطلبه المشترون .

ويستخدم **مؤشر العلاقة بين السعر والعائد** , أي نسبة أو معامل السعر إلى العائد في تقدير قيمة السهم , ودرجة وسرعة نموه في المستقبل .

فبافتراض أن سعر الإقفال لسهم شركة الفنادق المصرية قد بلغ ١٥٠جنيهاً وأن العائد الموزع على أسهم الشركة قد بلغ في العام الماضي ١٥جنيهاً .

$$\textbf{معامل السعر إلى العائد} = \frac{\textbf{سعر الإقفال}}{\textbf{العائد الموزع من العام الماضي}} = \frac{١٥٠}{١٥} = ١٠ \text{ جنيهات}$$

---

[1] أنظر في هذا : **د. فريد النجار، المدير المالي المعاصر ، القاهرة : بيت الإدارة للاستشارات والتدريب ، القاهرة ، ٢٠٠٣ – ٢٠٠٤ ، ص ٦-٧ ، كتيب ٨ .**

وفي حاله عدم توافر بيانات عن العائد الموزع من العـــام الماضـــي فانه يمكن استخدام بيانات الربح الموزع بدلا من العائد الموزع .

ففـــي المثال السابق افترض أن الربح الموزع علي سهم شركه الفنادق المصرية يبلـــغ ١٠ جنيهات للسهم الواحد سنويا ، ففي هذه الحالة فان

$$\text{نسبة أو معامل السعر إلى الربح الموزع} = \frac{\text{سعر الإقفال}}{\text{الربح السنوي الموزع على السهم الواحد}}$$

$$= \frac{١٥٠}{١٠} = ١٥ \text{ جنيه}$$

٢/٣ الخسائر الرأسمالية :

تحدث هذه الخسائر نتيجة التقلبات في سعر الورقة المالية قياســا بمجموع التقلبات في أسعار مجموعة مشابهة من الأوراق الماليــة .فالتقلــب يحدث بسبب انخفاض أسعار بيع الأوراق المالية عن القيمــة المدفوعـــــة في شرائها، **مثال ذلك** أن يتم الشراء للأسهم أو السندات بسعر مرتفع وبعدهــا ينخفض السعر ، كما قد تحدث هده الخسائر عند تعرض الاستثمار للخــسائر الكاملة أو الإفلاس **مثال ذلك** أسهم الشركات الخاســرة أو تلــك المعرضــة للإفلاس.

٣/٣ مخاطر الاستثمار :

يحقق الاستثمار في الأوراق المالية عائدا دون التأثير علـــي المكاســب الرأسمالية، التي تمثل الفرق بين القيمة الاسمية والقيمة السوقية . **فبافتراض**

قيام أحد المستثمرين بشراء ١٠٠ سهم بسعر ١٠ جنيهات للسهم الواحد، وبافتراض أن قيمه السهم بلغت في نهاية العام ١٥ جنيها ، فما هي المكاسب الرأسمالية التي تتحقق في حالة بيع الأسهم ؟

لحساب هذه المكاسب تتبع ا لخطوات التالية :

قيمة الاستثمار الأصلي = عدد الأسهم × سعر السهم الواحد

= ١٠٠ × ١٠ = ١٠٠٠ جنيه

القيمة السوقية للأسهم = عدد الأسهم × القيمة البيعية

= ١٠٠ × ١٥ = ١٥٠٠ جنيه

المكاسب الرأسمالية = القيمة السوقية – القيمة الاسمية

= ١٥٠٠ – ١٠٠٠ = ٥٠٠ جنيه

ويتضح من المثال السابق ، أن المكاسب الرأسمالية تحقق زيادة في قيمه السهم أو السند بغض النظر عن العائد الموزع ٠ كما توجد تكلفة يتحملها المستثمر بغرض الحصول علي الأوراق المالية ممثلة في القيمة الاسمية للأسهم أو السندات ، وعمولة السمسار ، وأية مدفوعات أخري٠ ولأغراض التقييم يتم قياس كلا من العائد والمخاطر، وتزايد قيمه الأسهم والتكلفة، ومقدار السيولة لكل ورقة مالية ووفقا لما تسفر عنه نتائج القياس ترتب الأوراق المالية حسب أهميتها النسبية .

سبل تجنب مخاطر العقود المستقبلية :

تُعرف المشتقات المالية بأنها أحد الأدوات الاستثمارية الجديدة المشتقة من أدوات استثمارية تقليدية متوسطة وطويلة الأجل كالأسهم والسندات، وتعتمد قيمة المشتقات على أسعار هذه الأدوات.

أما **الأدوات المشتقة** فهي عقود مالية تتعلق ببنود خارج الميزانية ، وتتحدد قيمتها بقيمة واحد أو أكثر من الأصول أو الأدوات أو المؤشرات الأساسية المرتبطة بها.

وتضم المشتقات مزيجاً من العقود المالية التي تختلف وفق طبيعتها ، ومخاطرها ، وآجالها التي تتراوح بين ٣٠يوماً وعام أو أكثر. كما تتنوع الأدوات المشتقة تبعاً لدرجة تعقيدها ، حيث ترتبط هذه الأدوات بعلاقة طردية مع درجة تعقد طبيعتها من زاوية كونها أساسية أو وسيطة أو هجينة.

هذا ويتم تجنب مخاطر تغير أسعار الأصول في العقود المستقبلية باستخدام عديد من الطرق من بينها ما يلي :

أ- تغطية العمليات الشرائية :

يتم ذلك بقيام المستثمر بشراء عقد على أحد الأصول في سوق العقود المستقبلية بتواريخ التسليم التي تتوافق مع توقيتات الحاجة إلى ذلك الأصل.

ب- تغطية العمليات البيعية :

بمعنى بيع عقود مستقبلية لتجنب المخاطر المتعلقة بانخفاض أسعار الأصل محل التعاقد في المستقبل.

جـ- التغطية بأصل بديل مختلف :

بمعنى إتمام عمليات شرائية أو بيعيه لأصل بديل لتغطية عقد تم إبرامه على أصل آخر مختلف عنه.

تكوين محفظة الأوراق المالية ونماذج تحليل العائد والمخاطر :

كيف يمكنك اختيار أنواع المحافظ التي تتناسب معك ، وما هي أنواع المحافظ المختلفة من خلال العائد المحقق .هناك تقسيمات كثيرة للمحافظ المالية فمنها ما يقسم طبقا لنوع الاستثمار في الأوراق المالية إلي محافظ الأسهم ، ومحافظ السندات ، المحافظ المتوازنة . وهناك تقسيمات أخري ،

كيفية تكويـــن محفظة الأوراق المالية :

المحفظة المالية هي مجموعة من الأصول المتجمعة في وعاء الاستثمار ، ونلجأ إليها من وجهة النظر الاستثمارية لأنه إذا حققت بعض الأصول أداء متواضعاً فيمكن أن تحقق الأصول الأخرى أداء عادياً أو مبهراً وفي المتوسط تحقق المحفظة ككل أداء مناسباً.

وهناك بعض المعايير التي يجب وضعها في الاعتبار عند اختيار أنواع الأوراق المالية في المحفظة ومنها معيار العائد والمخاطرة حيث يتم تطبيق اختيار الأوراق المالية عن طريق معدل العائد والمخاطرة الخاصة بكل ورقة ويتم اختيار الورقة التي تعطي اقل مخاطرة واكبر عائد ، مع الأخذ في الاعتبار درجة الارتباط بين العوائد والمخاطرة في المحفظة .

طرق تقييم أداء المحافظ المالية :

تتعدد مداخل تقييم أداء محفظة الأوراق المالية ، ومن هذه المداخل ما يلي :

١ ــ نموذج شارب :

قدم وليام شارب مقياساَ مركباَ لقياس أداء محفظة الأوراق المالية يقوم علي أساس العائد والخطر عند تقييم أداء المحفظة أطلق علية المكافأة إلي

نسبة التقليب في العائد .

ويقوم نموذج شارب علي أساس قياس المخاطر الكلية للمحفظة باستخدام الانحراف المعياري والتي تتضمن كل من المخاطر المنتظمة والمخاطر غير المنتظمة وعلي ذلك فان معادلة شارب تحدد في الواقع العائد الإضافي الذي تحققه محفظة الأوراق المالية نظير كل وحدة من وحدات المخاطر الكلية التي ينطوي عليها الاستثمار في المحفظة .

لا يمكن استخدام نموذج شارب إلا في المقارنة بين تلك المحافظ ذات الأهداف المتشابهة وتخضع لقيود مماثلة كان تكون هذه المحافظ مكونة من أسهم فقط أو سندات فقط .

٢ ــ نموذج ترينور:

قدم ترينور نموذجه الذي يقوم علي أساس الفصل بين المخاطر المنتظمة والمخاطر غير المنتظمة حيث يفترض النموذج أن المحافظ تم تنويعها تنويعا جيدا وبالتالي تم القضاء علي المخاطر غير المنتظمة (الخاصة) وعلي هذا الأساس يتم فقط قياس المخاطر المنتظمة (العام (باستخدام معامل بيتا كمقياس لمخاطر المحفظة .

٣ ــ نموذج جنسن :

قدم جنس نموذجاَ لقياس أداء محفظة الأوراق المالية عرف بمعامل ألفا ، وتقوم فكرة النموذج علي إيجاد الفرق بين مقدارين للعائد ، المقدار الأول يمثل الفرق يتم متوسط عائد المحفظة ومتوسط معدل العائد علي الاستثمار الخالي من الخطر ويطلق علي هذا المقدار العائد الإضافي ، إما المقدار الثاني فيمثل حاصل ضرب معامل بيتا في الفرق بين متوسط عائد السوق ومتوسط

العائد علي الاستثمار الخالي من الخطر والتي يمكن أن يطلق عليها علاوة خطر السوق .

٤ ــ نموذج فاما :

قدم فاما نموذجا لتقيم أداء المحافظ يقوم علي أساس المفاضلة بن المحافظ المتماثلة في مستويات الخطر ويقوم النموذج علي أساس التنبؤ بمنحني السوق المتوقع والذي يوضح علاقة التوازن بين العائد المتوقع والخطر لأي محفظة وعند استخدام نموذج فاما للحكم علي أداء محفظة الأوراق المالية يمكن تجزئة إلي ثلاثة مكونات أساسية هي : تقييم الانتقائية ، تقييـــم التنويع ، تقييـــم الخطر .

تحليل محفظة الاستثمار وقياس العائد والمخاطر :

نادراً ما يحمل المستثمرون ورقة مالية واحدة ، بل هم عادة ما يحملون مجموعة من الأوراق (أثنين أو أكثر) ، أي أنهم يحملون محفظة . وتهتم نظرية المحفظة باختيار المحفظة الكُفء . والمحفظة الكُفء هي التي تحقق أعلى عائد متوقع عند مستوى معين من المخاطرة ، أو أدنى مستوى من المخاطرة عند مستوى معين للعائد المتوقع .

عائد ومخاطرة المحفظة	قياس أداء المحفظة
العائد المخاطرة	مؤشر شارب مؤشر ترينور

العائد

$$r_p = \sum_{i=1}^{n} w_i r_i$$

حيث ما يلي :

r_p : معدل العائد المتوقع على المحفظة

w_i : نسبة المحفظة المستثمرة في الورقة المالية i

r_i : معدل العائد المتوقع على الورقة المالية i

n : عدد الأوراق المالية في المحفظة

مثال : افترض توافر البيانات التالية عن مشروعين وهي كالآتي :

	المشروع الأول	المشروع الثاني
معدل العائد المتوقع (r_i)	٠,١٢	٠,١٦
الانحراف المعياري (σ_i)	٠,٠٦	٠,٠٦
النسبة المستثمرة في كل مشروع (w_i)	٠,٥٠	٠,٥٠

المطلوب : حساب معدل العائد المتوقع على المحفظة المتكونة من المشروعين؟

$$r_p = (0.5)(0.12) + (0.5)(0.16)$$
$$= 0.14 = 14\%$$

المخاطرة :

قد تكون درجة مخاطرة المحفظة أقل من درجة مخاطرة الأوراق المالية التي تكوّن هذه المحفظة وذلك بسبب التنويع . والتنويع هو الاستثمار في أكثر من ورقة مالية من أجل تخفيض درجة المخاطرة . والتنويع يخفض من درجة المخاطرة من خلال الاستثمار في أوراق مالية ذات خصائص مختلفة بالنسبة للعائد والمخاطرة، وهذا ما يسمى بأثر المحفظة . إن درجة الانخفاض في المخاطرة التي تتحقق من خلال التنويع تعتمد على درجة الارتباط بين عوائد مختلف الأوراق التي تكون هذه المحفظة . ويقيس معامل الارتباط ، الارتباط في درجة واتجاه التغير بين متغيرين .ويتراوح ρ بين ١,٠- و ١,٠. +

وتقاس مخاطرة المحفظة بالانحراف المعياري للمحفظة :

$$\sigma_p = \sqrt{w_1^2\sigma_1^2 + w_2^2\sigma_2^2 + 2w_1w_2\rho_{1,2}\sigma_1\sigma_2}$$

حيث ما يلي :

σ_p : الانحراف المعياري للعائد على المحفظة

w_1 : النسبة المستثمرة في الورقة ١

w_2 : النسبة المستثمرة في الورقة ٢

σ_1 : الانحراف المعياري للعائد على الورقة ١

σ_2 : الانحراف المعياري للعائد على الورقة ٢

$\rho_{1,2}$: معامل الارتباط بين الورقة ١ والورقة ٢

مثال : باستخدام بيانات المثال السابق أحسب الانحراف المعياري للعائد على المحفظة عندما :

أ . $\rho_{1,2} = +1.0$

ب. $\rho_{1,2} = +0.4$

أ .

$$\sigma_p = \sqrt{(0.5)^2(0.06)^2 + (0.5)^2(0.06)^2 + (2)(0.5)(0.5)(1.0)(0.06)(0.06)}$$
$$= \sqrt{0.0009 + 0.0009 + 0.0018} = \sqrt{0.0036} = 0.06$$

ب .

$$\sigma_p = \sqrt{(0.5)^2(0.06)^2 + (0.5)^2(0.06)^2 + (2)(0.5)(0.5)(0.4)(0.06)(0.06)}$$
$$= \sqrt{0.0009 + 0.0009 + 0.00072} = \sqrt{0.00252} = 0.05$$

عند قياس أداء المحفظة ، يجب على المستثمرين أن يأخذوا في عين الاعتبار كل من العائد الذي حققوه والمخاطرة التي تحملوها . وبالتالي مهما كانت المقاييس المستعملة، يجب أن تتضمن هذه المعامل . بالنسبة للعائد، يجب التركيز على العائد الكلي للمستثمر والذي يتضمن كل من مكون الدخل ومكون الأرباح الرأسمالية.

مؤشر شارب :

هو نسبة الفائض في العائد على المحفظة للمخاطرة الكلية . وكلما كانت النسبة مرتفعة كلما كان أداء المحفظة أفضل .

$$Sharpe\ Measure = \frac{\overline{TR}_P - \overline{RF}}{SD_P}$$

حيث ما يلي :

$Sharpe\ Measure$	: متوسط العائد الكلي على استثمارات المحفظة
$\overline{TR}_P$	: متوسط معدل العائد الخالي من المخاطرة
$\overline{RF}$	: الانحراف المعياري للعائد على المحفظة
SD_P	: علاوة المخاطرة على المحفظة
$\overline{TR}_P - \overline{RF}$	: الفترة المتبقية حتى استحقاق السند

مثال : توافرت لديك البيانات التالية عن العوائد السنوية لمحفظتين استثماريتين خلال الفترة من ١٩٩٠ وحتى ١٩٩٦ وطلب إليك حساب مؤشر شارب لكل من المحفظتين ، ومحفظة السوق ؟

العوائـــد السنويـــــــة

السنـــــــة	المحفظة ١	المحفظة ٢	السوق	معدل العائد الخالي من المخاطرة
١٩٩٠	٢٦,٣	٢٥,٤	٢٤,٢	٤,٧
١٩٩١	١٤,٢	٢١,٧	١٤,١	٤,٣
١٩٩٢	١٧,٥	٩,٢	٦,٥	٤,٥
١٩٩٣	١٨,٧	٨,٤	٩,٣	٥,٨
١٩٩٤	٢٣,٦	١٨,٥	١١,٥	٦,٢
١٩٩٥	٢٧,٥	١٤,٢	١٧,٤	٦,٥
١٩٩٦	٧,٩	٥,٤	٣,٧	٧,٨

المتوسط	١٩,٣	١٤,٦	١٢,٣	٥,٦
الانحراف المعياري	٦,٤	٦,٩	٦,٤	----
معامل بيتا	١,٣	٠,٩	١,٠٠	----

$$Sharpe\ Measure_1 = \frac{19.3 - 5.6}{6.4} = 2.14$$

$$Sharpe\ Measure_2 = \frac{14.6 - 5.6}{6.9} = 1.30$$

$$Sharpe\ Measure_{Market} = \frac{12.3 - 5.6}{6.4} = 1.04$$

مؤشر ترينور :

هو نسبة الفائض في العائد على المحفظة للمخاطرة المنتظمة. وكلما كانت النسبة مرتفعة، كلما كان أداء المحفظة أفضل .

$$Treynor\ Measure = \frac{\overline{TR_P} - \overline{RF}}{b_P}$$

حيث ما يلي :

$Treynor\ Measure$: مؤشر ترينور

b_P : معامل بيتا للمحفظة ، أي المخاطرة المنتظمة للمحفظة

ويقاس b_P كما يلي :

$$b_P = \sum_{i=1}^{n} w_i b_i$$

حيث ما يلي :

w_i : نسبة الورقة المالية i في المحفظة

b_i : معامل بيتا للورقة المالية i

n :عدد الأوراق المالية في المحفظة

مثال : باستخدام بيانات المثال السابق أحسب مؤشر ترينور لكل من المحفظتين ١ ، ٢ ومحفظة السوق ؟

$$Treynor\ Measure_{1} = \frac{19.3 - 5.6}{1.3} = 10.53$$

$$Treynor\ Measure_{2} = \frac{14.6 - 5.6}{0.9} = 10.00$$

$$Treynor\ Measure_{Market} = \frac{12.3 - 5.6}{1.0} = 6.70$$

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية :

[١] الكتـــب :

ــ د. أحمد إبراهيم عبد الهادى ، ***إدارة التسويق مبادئ علمية ومشكلات تطبيقية فى الدول النامية***، (بنها : مكتبة الجامعة ، بدون سنة نشر).

ــ ــــــــــــــــــــــــــ ، ***إدارة الشركات الدولية*** ،(***الطبعة الثالثة*** ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ٢٠٠٠) .

ــ ــــــــــــــــــــــــــ ***الإدارة – مدخل سلوكى*** ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٨) .

ــ د. أحمد سيد مصطفى ، ***إدارة الإنتاج والعمليات فى الصناعة والخدمات*** ، (***الطبعة الثالثة***،القاهرة : المؤلف ، ١٩٩٨) .

ــ ــــــــــــــــــــــــــ ، ***إدارة الإنتاج والعمليات فى الصناعة والخدمات*** ، (***الطبعة الثانية***، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٩٣).

ــ ــــــــــــــــــــــــــ ، ***المدير فى عالم متغير*** ، (القاهرة : المؤلف ، ١٩٩٥).

ــ ــــــــــــــــــــــــــ ، ***إدارة التسويق مدخل معاصر*** ، (القاهرة :المؤلف ، ١٩٩٤).

ــ ــــــــــــــــــــــــــ ، ***إدارة التسويق منهج علمى معاصر*** ، (القاهرة :المؤلف ، ١٩٩٧) .

ــ ــــــــــــــــــــــــــ ، ***إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفى*** ،(بنها : المؤلف، ١٩٩٤/١٩٩٥).

ــ ــــــــــــــــــــــــــ ، ***تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي*** ، (القاهرة : المؤلف ، ١٩٩٨).

ـ د. أحمد صلاح عطية ، ***محاسبة منشآت الفنادق والمطاعم والقرى السياحية*** ،(الطبعة الأولى ، الزقازيق : المؤلف ١٩٩٧) .

ـ د. أمانى محمد عامر ، ***المنظمات ووظائفها*** ، (بنها : المؤلف ،٢٠٠٠)

ـ ــــــــــــــــــ ، ***إدارة الموارد البشرية*** ، (بنها :المؤلف ، ١٩٩٩/٩٨).

ـ د. إيناس محمد نبوى ، ***إدارة الخدمات الفندقية*** ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٥).

ـ بيترتوماس ، مترجم ، "الإعتبارات القانونية والضريبية لتحويل الملكية العامة للقطاع الخاص" ، فى : ستيف – هــ – هانكى ، ***تحويل الملكيات العامة إلى القطاع الخاص والتنمية الاقتصادية فى الشرق والغرب*** ، (القاهرة : دار الشروق ، المركز الدولى للنمو الاقتصادى ، ١٩٩٠).

ـ د. رشدى طعيمة ، ***تحليل المحتوى فى العلوم الإنسانية : مفهومة، أسسة ، استخداماته***، (القاهرة : دار الفكر العربى ، ١٩٨٧).

ـ ستيف – هــ- هانكى ، مترجم ، ***تحويل الملكيات العامة إلى القطاع الخاص والتنمية الاقتصادية فى الشرق والغرب*** ، (القاهرة : دار الشروق ، المركز الدولى للنمو الاقتصادى ، ١٩٩٠).

ـ د. صبرى عبد السميع ، ***نظرية السياحة*** ، (***الطبعة الثانية*** ، القاهرة : المؤلف ، ١٩٩٣).

ـ د. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ، ***أساسيات الإدارة الفندقية – مدخل استراتيجى***، (القاهرة : المؤلف ، ١٩٩٥).

ـ عبد الرحمن سليم ، ***التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال العمل السياحى***، (القاهرة : وزارة السياحة ، بدون سنة نشر).

ـ د. فريد راغب النجار ، ***إدارة الأعمال والمنظمات الاقتصادية فى ظل عالمية التجارة*** ، (القاهرة : بيت الإدارة للإستشارات والتدريب ، ١٩٩٤ / ١٩٩٥).

ـ د. فؤاد العطار ، ***مبادئ القانون الإدارى – دراسة مقارنة لأصول النظام الإدارى – وتنظيم الإدارة العامة ومدى تطبيقاتها فى القانون الوضعى*** ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، بدون سنة نشر).

ـ كريستوفر أ. بارتلت ، سوفتراجوشال ، مترجم ، سعاد الطنبولى ، ***الإدارة عبر الحدود – الحلـــول بين القطرية ، (الطبعة الأولى*** ، القاهرة : الجمعية المصرية لنشر المعـــــرفة والثقافية العالمية ، ١٩٩٤).

ـ ماهر عبد العزيز توفيق ، **صناعة السياحة** ، (عمان : دار زهران ، ١٩٩٧).

ـ د. محمد الغريب عبد الكريم ، ***السسيولوجيا النظرية فى السياحة*** ، (القاهرة : دار شمس المعرفة ، ١٩٩٢ / ١٩٩٣).

ـ مركز الأمم المتحدة المعنى بالشركات عبر الوطنية ،" ***الشركات عبر الوطنية فى التنمية العالمية – الدراسة الثالثة*** "، (نيويورك : الأمم المتحدة ، ١٩٨٣).

ـ د. ياسين الكحلى ، ***أسس التسويق السياحى والفندقى*** ، (عمان : دار زهران للطباعة والنشر ، ١٩٩٧) .

ـ د. يوسف مرسى ، "***المفاهيم الأساسية لوضع استراتيجية تكنولوجية لمصر***" ، فى : د.محمد السيد سعيد ، ***الثورة التكنولوجية: خيارات مصر للقرن***"٢١ ، ***(الطبعة الأولى***، القاهرة : مركز البحوث والدراسات الاستراتيجية ، ١٩٩٦).

- د. عبد السلام أبو قحف: ***اقتصاديات الاستثمار الدولى***، (الطبعة الأولى، القاهرة: المكتب العربى الحديث، ١٩٨٨).

- د. فريد راغب النجار: ***إدارة المشروعات الصغيرة والمـــشروعات المـــشتركة الجديدة***، (الطبعة الثانية، القاهرة: المؤلف ١٩٨٢).

- ـــــــــــــــــــــــــــــ: ***السياسات الإدارية واستراتيجيات الأعمال***، (القاهرة: مكتبة شقرون، ١٩٧٧).

- د. محيى السيد سعيد: ***الشركات عابرة القومية ومستقبل الظاهرة القومية***، (الكويت: عالم المعرفة، ١٩٨٦).

- ـــــــــــــــــــــــــــــ: ***الشركات متعددة الجنسية وآثارها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية***، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٧).

- د. مصطفى سلامه حسين: ***التنظيم الدولى للشركات متعددة الجنسية***، (القاهرة: دار النهضة العربية ١٩٨٢).

ـ بيل جيتس : ***المعلوماتية بعد الإنترنت*** ، مترجم ، عبدالسلام رضوان ، الكويت ، سلسلة عالم المعرفة ، ١٩٩٨.

ـ د. طارق عبدالعظيم أحمد : ***المدخل إلى أساسيات الحاسبات الإلكترونية ونظم المعلومات*** ، بنها ، مكتبة الجامعة ، ١٩٩٥.

ـ د. عبدالله أمين جماعه : ***نظم المعلومات الإدارية والبرامج التطبيقية فى منظمات الأعمال*** ، بنها ، المؤلف ، ١٩٩٩.

ـ د. عبدالله أمين جماعه : ***تنظيم وإدارة قواعد البيانات فى منظمات الأعمال*** ، بنها ، المؤلف ، ١٩٩٨.

ـ د. فوزية عيد أحمد مبروك : ***نظم المعلومات وتحديات الحاضر والمستقبل*** ، بنها ، المؤلف ، ١٩٩٦.

ـ ـــــــــــــــــــــــــــــ : **برامج الحاسبات ونظم المعلومات الوظيفية فى المنظمة** ، بنها ، المؤلف ،٢٠٠١.

ـــ د. فوزية عيد أحمد مبروك وآخرون : ***نظم تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها فى إدارة الأعمال*** ، بنها ، المؤلف ، ٢٠٠٢.

ـــ د. محمد رمضان زهو : ***النظم المعلوماتية : المساندة البياناتية لتشغيل ورش صنع واتخاذ القرارات الإدارية*** ، بنها ، المؤلف ، ١٩٩٨.

ـــ ــــــــــــــــــــــــــ: ***قواعد البيانات وتحسين فرص دعم واتخاذ القرارات*** ، بنها ، المؤلف ، ١٩٩٩-٢٠٠٠.

ـــ د. هشام محمد عبدالرحيم : ***تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها فى إدارة الأعمال*** ، بنها ، المؤلف ، ٢٠٠٣.

ـــ د / محمد أبو العلا ، ***بحوث العمليات في الإدارة*** ، نبيل للطباعة ، القاهرة ، ٢٠٠٤

ـــ د / منصور البديوي ، ***دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات*** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٧

[٢] المؤتمرات العلمية :

ـــ د. توفيق عبد المحسن ، "قياس جودة الخدمات " ، ***مؤتمر الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأعمال***، (القاهرة : المجلس الأعلى للجامعات ، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال ، ٨-٩ فبراير ٢٠٠١).

ـــ د. جاب الله عبد الفضيل بخيت ، "مساهمة السياحة فى تحقيق الرفاهية الاقتصادية وإمكانيات تعظيم العائد السياحى، " ***المؤتمر العلمى السنوى العاشر – مقومات التنمية السياحية فى مصر*** ، (المنصورة : كلية التجارة ، ٢٨-٢٩ أبريل ١٩٩٣).

ـ د. حامد محمود مرسى ، "الإرهاب وأثره على التنمية السياحية فى مصر" ، ***المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث*** ، (القاهرة : جامعة عين شمس، كلية التجارة ، وحدة بحوث الأزمات ، ٣-٤ أكتوبر ١٩٩٨).

ـ د. حسين الجمال ، "مستقبل عمالة شركات قطاع الأعمال فى ظل عملية الخصخصة ودور الصندوق الإجتماعى" ، ***المؤتمر السنوى الأول : تعظيم مكاسب الخصخصة ومستقبل العمالة النسائية فى الوطن العربى*** ، (الإسكندرية : رابطة المرأة العربية بالإسكندرية ، ١٠-١٢ أكتوبر ١٩٩٨).

ـ د. سلطان أبو على ، "التخطيط فى مصر فى ظل التحرير الاقتصادى،" ***المؤتمر العلمى السنوى السادس عشر للاقتصاديين المصريين – تحرير الاقتصاد المصرى*** ، (القاهرة : الجمعية المصرية للاقتصاد السياسى والإحصاء والتشريع ، ١٢-١٤ ديسمبر ١٩٩١ ، ١٩٩٣).

ـ د. شريف أحمد العاصى ، "تقييم قنوات التوزيع فى ظل العولمة"، ***مؤتمر الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأعمال*** ، (القاهرة : المجلس الأعلى للجامعات ، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال ، ٨-٩ فبراير ٢٠٠١).

ـ صالح محمد حسنى الحملاوى ، " التجربة المصرية فى الخصخصة وآثارها المحتملة" ، ***مؤتمر كلية التجارة ببنها : ما بعد الإصلاح الاقتصادى فى مصر – رؤية مستقبلية فى ضوء تحديات القرن الحادى والعشرين*** ، (بنها : كلية التجارة ، ١٠-١١ نوفمبر ١٩٩٨).

ـ د. صبرى عبد السميع حسين ، "مشكلة اختيار العاملين بالقطاع السياحى فى مصر بالتطبيق على الشركات السياحية – دراسة ميدانية" ، ***المؤتمر العلمى السنوى العاشر : مقومات التنمية السياحية فى مصر*** ، (المنصورة : كلية التجارة ، ٢٨-٢٩ أبريل ١٩٩٣).

ـ د. صبرى عبد السميع حسين ، "نحو استراتيجية موضوعية للتسويق السياحى فى مصر"، ***المؤتمر العلمى السنوى العاشر : مقومات التنمية السياحية فى مصر*** ، (المنصورة : كلية التجارة ، ٢٨-٢٩ أبريل ١٩٩٣).

ـ د. صديق محمد عفيفى ، د. محمد البنا ، "أبعاد التحول الاقتصادى فى مصر" ، ***لقاء العمل السنوى السادس للجنة الشئون الاقتصادية والمالية : سياسات وإدارة التحول فى الاقتصاد المصرى لتحقيق الإنطلاقة الإنتاجية***، (القاهرة : الحزب الوطنى الديموقراطى ، الأمانة العامة ، لجنة الشئون الاقتصادية والمالية ، ٢٩-٣٠ مارس ١٩٩٧).

ـ عبد السلام عثمان ، "دوافع الخصخصة ونماذجها وتجارب الدول" ، ***المؤتمر السنوى الأول : دور المحاسبة والمراجعة فى مرحلة الخصخصة*** ، (الجيزة : الجمعية المصرية للتكاليف والمحاسبة الإدارية ١٤-١٥ ديسمبر ١٩٩٦).

ـ د. فريد راغب النجار ، "الخصخصة المقارنة : التجارب والنماذج إطلالة على التجربة المصرية ، ***المؤتمر السنوى الأول : دور المحاسبة والمراجعة فى مرحلة الخصخصة*** ، (الجيزة : الجمعية المصرية للتكاليف والمحاسبة الإدارية ، ١٤-١٥ سبتمبر ١٩٩٦).

ـ د. محسن الخضيرى ، "الاقتصاد المصرى بين آليات الطموح وتوازنات صنع المستقبل" ، ***لقاء العمل السنوى السادس للجنة الشئون الاقتصادية والمالية : سياسات وإدارة التحول فى الاقتصاد المصرى لتحقيق الإنطلاقة الإنتاجية*** ، (القاهرة : الحزب الوطنى الديمقراطى ، الأمانة العامة ، لجنة الشئون الاقتصادية والمالية ، ٢٩-٣٠ مارس ١٩٩٧).

ـــ د. محمد عبد الرحمن حجازى ، "اقتصاديات إدارة أزمات القطـاع السياحى المصرى" ، ***المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث*** ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، وحدة بحوث الأزمات ، ٣-٤ أكتوبر ١٩٩٨).

ـــ محمد على عوض ، "تقييم الأصول لأغراض الخصخصة"، ***المؤتمر السنوى الأول : دور المحاسبة والمراجعة فى مرحلة الخصخصة***، (الجيزة : الجمعية المصرية للتكاليف والمحاسبة الإدارية ، ١٤-١٥ سبتمبر ١٩٩٦).

ـــ د. محمود أبو سديره، "الإطار الفكرى للارتقاء بمستوى الخدمات السياحية فى مصر" ، ***لقاء العمل السنوى السادس للجنة الشئون الاقتصادية والمالية : سياسات وإدارة التحول فى الاقتصاد المصرى لتحقيق الإنطلاقة الإنتاجية***، (القاهرة : الحزب الوطنى الديمقراطى، الأمانة العامة ، لجنة الشئون الاقتصادية والمالية ، ٢٩-٣٠ مارس ١٩٩٧).

ـــ د. هالة فؤاد توفيق محمد ، "أزمة الإرهاب وأثرها على السياحة" ، ***المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث***، (القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، وحدة بحوث الأزمات ، ٣-٤ أكتوبر ١٩٩٨).

ـــ صالح محمد حسنى الحملاوى : "دراسة تحليلية لدور النقود الإلكترونية والعمليات المصرفية الإلكترونية لدعم تنمية الصادرات" ، ***المؤتمر السنوى الرابع – تنمية الصادرات المصرية فى ظل المتغيرات الإقليمية والدولية*** ، بنها ، كلية التجارة ، أكاديمية طيبة المتكاملة للعلوم ، ٢٢-٢٣ ابريل ٢٠٠٣.

ـــ د. عايدة نخلة رزق الله : دور البيانات الإلكترونية فى تحسين البحوث التسويقية ، ***المؤتمر العلمى السنوى الثانى – الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأعمال*** ، القاهرة ، المجلس الأعلى للجامعات ، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال ، المجلد الأول ، ٦-٧ ابريل ٢٠٠٠.

ـــ د. فريد راغب النجار : إنعكاسات التجـارة الإلكترونيـة علـى طبقـة الإدارة ومجتمع الشركات ، ***المؤتمر العلمى السنوى الثانى – الاتجاهات الحديثة الدائمـة لإدارة الأعمال ، المجلد الأول*** **٦-٧ ابريل ٢٠٠٠**.

ـــ د. محمد شهيب ، د. أشرف إمام : **نظم الأعمال الإلكترونيـة وتنافسية إدارة الأعمال** ، القاهرة ، *المجلس الأعلى للجامعـات ، اللجنـة العلميـة الدائمـة لإدارة الأعمال ، المجلد الأول* ، ٦-٧ابريل ٢٠٠٠.

[٣] المجـلات العلميـة :

ـــ د. أحمد إبراهيم عبد الهـادى، "مـشكلات إدارة الأفـراد بالـشركات متعـددة الجنسيات : تحليل بعض الدراسـات العالميـة" ، ***المجلـة المـصرية للدراسـات التجاريـة***، (المنصورة : كلية التجارة ، المجلد الرابـع عـشر ، العـدد الثـانى ، ١٩٩٠).

- د. جلال الشافعى، "المعاملة الضريبية للشركات التى تقوم بتنفيـذ مـشروعات نظام الـ (B.O.T.)"، ***ندوة المشروعات العاملة بنظام B.O.T. فى مصر***، جامعة الزقازيق – كلية التجارة ببنها، ٢٠٠١/٣/١٤ .

- د. سليمان محمد مصطفى، "أبعاد تنظيم السياسة المحاسبية لعقود B.O.T. فـى مصر (دراسة اختبارية)"، ***ندوة المشروعات العاملة بنظام B.O.T. فـى مـصر***، جامعة الزقازيق، كلية التجارة ببنها، ٢٠٠١/٣/١٤ .

ـــ د. سهير حسن عبد العال ، "الشركات متعددة الجنسية وسياسة تحرير القطـاع العام السياحى" ، ***المجلة المصرية للدراسات التجارية***، (المنصورة : كلية التجارة ، المجلد الخامس عشر ، العدد الأول ، ١٩٩١).

ــ د. سهير محمد السيد حسن، "الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية لصناعة السياحة فى الدول النامية وبصفة خاصة فى مصر"، ***مجلة آفاق جديدة*** ، (المنوفية : كلية التجارة ، السنة الرابعة ، العدد الأول ، يناير ١٩٩٢).

- د٠ محسن عاطف، "إدارة وتسويق نظم البوت BOT"، ***ندوة المشروعات العاملة بنظام .B.O.T فى مصر***، جامعة الزقازيق، كلية التجارة ببنها، ٢٠٠١/٣/١٤ ٠

ــ د. عيد محمود حميده : مدخل مقترح للقياس المحاسبى للتعاملات التجارية عبر الوسائل الإلكترونية ، ***مجلة الدراسات والبحوث التجارية*** ، بنها ، كلية التجارة ، العدد الثانى ، ١٩٨٨.

[٤] الرسائل العلمية :

ــ أحمد إبراهيم عبد الهادى ، " ***العوامل المؤثرة فى سلوك المرأة المديرة مع التطبق على بعض المنظمات المصرية***"، رسالة دكتوراه غير منشورة ، (بنها : كلية التجارة ، ١٩٨٥).

- سعيد محمد البنا، "***أثر صياغة القرارات الاستراتيجية على الأداء : دراسة تطبيقية على كليات التجارة بالجامعات المصرية***"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارة، ١٩٩٨م٠

- عبد المجيد السيد عبد المجيد، "***تأثير ثقافة المنظمة على كفاءة البناء التنظيمى وسياسات التوظيف بالبنوك التجارية - بالتطبيق على بنوك القطاع العام المصرى***"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ١٩٩٦

ــ محمد صفوت الحسينى ، " ***التنمية السياحية فى ج.م.ع. وموقع القرى السياحية والفنادق العائمة فيها - مع دراسة لتجربة قرية مجاويش والفندق***

العائم حتب ، رسالة ماجستير غير منشورة ، (شــبين الكــوم : كليــة التجــارة ، ١٩٨٩).

- نجوى عبد الله الطبلاوى، "***تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء فى مصر***"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ١٩٩٦ .

ـ **عصام عبد الغنى**: «***تقييم تجربة عقود الإدارة فى صناعة الفنادق المــصرية***»، رسالة دكتوراة غير منشورة، (بنها: كلية التجارة، ٢٠٠١).

ـ ــــــــــــــ: «***تحليل لمدى تطبيق الشركات المشتركة الصناعية فى مــصر للنظرية السلوكية للمؤسسة: دراسة تحليلية للأداء فى الماضى والتنبؤ بالمستقبل حتى عام ١٩٩٦***»، رسالة ماجستير غير منشورة، (بنها، كلية التجارة ١٩٨٨).

ثانيا : المراجع الأجنبية:

[1] Books:

§Bernard Katz, ***Managing Export Marketing,*** (Stockholm: Gower Co., 1987).

§Christopher A. Bartlett & Sumantra Ghoshal, ***transnational Management***, (***Second ed***.; Chicago: Richard D. Irwin, 1995).

§Christine H. Buzanis , "Hyatt Hotels And Resorts : Achieving Quality Through Employee And Guest Feedback Mechanisms" , In : Jay W. Spechler, ***Managing Quality In America's Most Admired Companies*** , (San - Francisco : Berrett Koehler , 1993).

§Dana Banks, "The Ritz – Carlton Hotel Company Reducing Service Variability with Human Resources System; In: Jay W.Spechler, ***Managing Quality In America's Most***

Admired Companies, (San- Francisco: Berrett koehler, 1993).

§David A. Aaker & others, Marketing Research, (Six ed.; New York: John Wiley & Sons, 1998).

§Denney G. Rutherford, ***Hotel Management and Operations***, (New- York: VAN Nostrand Rein-Hold, 1990).

§Donald A. Ball & Wendell McCulloch, Jr., ***International Business – The Challenge of Global Competition, (Seventh ed.*** ؛N.J.: Mc Grow – Hill, 1999).

§Donald A... Ball &Wendell H. Tulloch, Jr., ***International Business and Operations***, (***Fourth ed***:, Boston: BPI Irwin, 1990).

§Donald E. Lundberg, ***the Managements of People in Hotels and Restaurants***, (***Fifth ed.*** U.S.A.: Wm.C. Brown pub., 1992).

§Eddyston C.Nebel III, ***Managing Hotels effectively – lessons From Outstanding General Managers***, (New York: VAN Nostrand Rein Hold, 1991).

§Edward W. Cundiff & Mary Tharp Hilger, ***Marketing In the International Environment***, (N.J.: Prentice – Hall, 1988).

§E. James Burton &W. Bland Mebride, ***the Total Business Manual***, (New York: John Wiley & Sons, 1991).

§Emory W., ***Business Research Method***, (Illinois: Richard D. Irwin, 1980).

§Fariborz Ghadar &Others, ***Global Business Management in 1990s***, (Washington: Beachan Pub., 1990).

§Felix G. N. Mosha & Charles J. Lipton , ***Negotiating International Hotel Chain Management***

Agreements : A Primer For Hotel Owners In Developing Countries, (New York : United Nation , 1990).

§Florence Berger, ***Innovation Creativity Techniques for Hospitality Managers***, (New York: John Wiley & Sons, 1990).

§Frank M. Go & Ray Pine, ***Globalization Strategy in the Hotel Industry***, (London: Routledge, 1995).

§Gary Armstrong &Philip Kotler, ***Marketing: An Introduction, (Fifth ed.***, London: Prntice-Hall, 2000).

§Hans J. Schnitzler, "Purchasing for A New Hotel", In: Denney G. Rutherford, ***Hotel Management And Operations***, (New York: VAN No strand Rein Hold, 1990).

§International Model United Nations, ***the Question of Privatization and Investment in Infrastructure***, (Cairo: A.U.C. In Cairo: March 10 – 15, 1998).

§Jack E. Miller & Mary Walk, ***Personnel Training Manual for the Hospitality Industry***, (New York: VA N Nostrand Rein Hold, 1991).

§James E. Austin, ***Managing In Developing Countries-Strategic Analysis and Developing Techniques***, (New York: The Free Press, 1990).

§James R.Keiser, ***Principles and Practice of Management in the Hospitality Industry***, (***Second ed***.; New York: VAN Nostrand Rein-Hold, 1989).

§Jay W. Spechler, ***Managing Quality In America's Most Admired Companies***, (San Francisco: Berett Koehler, 1993).

§John D. Daniels & Lee H. Radebaugh, ***International Business and Operations***, (Seventh ed.; California: Addison Wesley, 1995).

§John E. Freund & Frank J. William, ***Elementary Business Statistics – The modern Approach***, (Fourth ed.; London: Prentice-Hall, with out date).

§J.J. Richardson, ***Privatization and Deregulation in Canada and Britain***, (Aldershot: Dartmouth, 1990).

§John M. Stefanelli, ***Purchasing Selection and Procurement for the Hospitality Industry***, (***Third ed***.; New York: John Wiley & Sons, 1992).

§John M. Tarras, ***a Practical Guide To Hospitality Finance***, (New -York: VAN Nostrand Rein-Hold, 1991).

§Kamal Fatehi, ***International Management: A Cross-Cultural and Functional Perspective***, (London: Prentice – Hall, 1996).

§Karent Eich Drummond, Human ***Resource Management for Hospitality Industry***, (New York: VAN Nostrand Rein Hold, 1990).

§Lee J. Kraiewski & Larry P. Ritzman, ***Operations Management Strategy and Analysis***, (***Fourth ed***.: New York: Addison Wesley, 1996).

§Leo M. Renaghan, "A New Marketing Mix for the Hospitality Industry". In : Denny G. Rutherford , ***Hotel management And Operations***, (New York : VAN Nostrand Rein Hold , 1990).

§Lynda Kind Taylor, ***Quality: Total Customer Service***, (London: Random House, 1992).

§Martin Senior & Gary Akehurst , "The development Of Budget/ Economy Hotels In The United kingdom- The Consumer's Perception Of Quality" , In : Stephen W.Brown & Others , ***Service Quality – Multidisciplinary And Multinational Perspectives*** , (New York : Lexington , 1991).

§Mary L. Tanks, ***Human Resources Management***, (Albany: Delmar pub - , 1990).

§Michael M. Coltman, ***Financial Control For Your Food Service Operation,*** (New York: VAN Nostrand Rein Hold, 1991).

§Michael Riley , ***Human Resource Management In The Hospitality Industry*** , (***Second ed*** .; Oxford: Butter Worth-Heinemann , 1996).

§Michael Z. Brooke & Peter J. Buckley , ***Hand Book Of International Trade***, (London : MacMillan Press , 1986).

§Michael Z .Brooke & Joseph Holly," International Management Contracts" , In: lars Otter Beck , ***The Management Of Headquarter Subsidiary Relationships In Multinational Corporations ,*** (Stockholm : Gower Co., 1981).

§Mike Asher, ***Managing Quality In The Service Sector*** , (London : Kogam Pub.,1996).

§Mustafa kamel Al. Sayyid , ***Privatization : The Egyptian Debates*** , (Cairo : A.U.C. In Cairo : 1990).

§Paul A.L. Evans, "Managing Human Resources In The International Firm" , In : Christopher A. Barhett & Sumantra Ghoshal , ***Transnational Management*** , (***Second ed***:, Chicago: Richard D. Irwin , 1995).

§Paul R. Dittmer & Gerald G. Griffin , ***Dimensions Of The Hospitality Industry – An Introduction***, (New York : VAN Nostrand Rein Hold , 1993).

§Philip kotler & Alan R. Andreasen, ***Strategic Marketing For Nonprofit Organizations***, (***Fifth ed.;*** N.J.: Prentice – Hall ., 1996).

§Philip R. Cateora , ***International Marketing***, (***Seventh ed*** .; Boston : Richard D. Irwin , 1990).

§Raymond A.No & Others , ***Human Resource Management***, (***Third ed*** .; Boston : Mc Graw - Hill , 2000).

§Robert Groose & Duane Kujawa , ***International Business : Theory And Managerial Applications*** , (Illinois : Richard D. Irwin , 1988).

§Robert L.Kohr , ***Accident Prevention For Hotels, Motels , And Restaurants*** , (New York: VAN Nostrand Rein Hold , 1991)

§Roger W. Schmenner , ***Production / Operations Management*** , (***Fifth ed***.; New-York : MacMillan , 1993).

§________________ ***Service Operation Management*** , (N.J.: Prentic-Hall, 1995).

§Richard J. Herring, ***Managing international Risk***, (London : (Cambridge , 1986).

§Serge Delpech, "Hotel Management Systems", In: Phuket, ***Increasing Productivity Through Training In Hotels And Catering Management*** , (Thailand : Report of an Asin Regional Seminar, 24-28 Nov. 1986).

§Sonia El Kahal , ***Introduction To International Business*** , (New York : MC Graw – Hill , 1994).

§Richard L.Daft, ***Management***, (Fifth ed.;U.S.A.: : Dryden Press , 2000).

§Steven A. Melnyk & David R. Denzler , ***Operations Management : A Value Driven Approach*** , (London : IRWIN , 1996).

§Steven J.Skinner & John M. Ivancevich , ***Business*** , (Illinois : Richard D. Irwin , 1992).

§Sunita Kikeri & others , ***Privatization : The lessons Of Experience***, (Washington : The word Bank , 1992).

§Tom powers, ***Marketing Hospitality,*** **(*Second ed*.**; New York : John Wiley & Sons , 1997).

§____________ , ***Marketing Hospitality*** , (New York: John Wiley & Sons , 1990).

§Tom Powers & Clayton W. Barrows , ***Introduction To Management In The Hospitality Industry,*** **(*Sixth ed* .;** New York : John Wiley & Sons , 1999).

§V.V. Ramanadbam , ***Privatization And Equity*** , (London : Routledge , 1995).

§Warren J.keegan , ***Global Marketing Management***, ***(Fifth ed.;*** New-Delhi Prentice-Hall Of India, 1996).

§William A. Dymaza , ***Multinational Business Strategy*** , (New York : MacGraw-Hill , 1972).

§William S . Gray & Salvatore C. Liguori, ***Hotol And Motel Management And Operations***, (***Second ed***. : N.J.: Prentice – Hall , 1990).

[2] Periodicals & Articles:

§Alan Topalian, “The Design Dimension Of Quality Improvement Programes” ***Creativity And***

Innovative Management , (N.J. : Black Well Business, Vol.3 No.2, June 1994).

§Artemis March, "Unstability : The New Dimension Of Product Design", ***Harvard Business Review***, (Vol.72 , No.5, Sep.-Oct. 1994).

§Charles R. Weiser, "Championing The Customer", ***Harvard Business Review*** , (Vol. 73 , No.6 , Nov – Dec . 1995).

§Charles Vuylsteke , "***Techniques Of Privatization Of State Owned Enterprises – Methods And Implementation",*** (Washington : Word Bank Technical Paper , The Word Bank , Vol.1, No. 88 , 1988).

§David J-Telfer,"Strategic Alliances Along The Niagara Win Route" ***Tourism Management : Research-Policies-Practice,*** (Pergamon , Vol-22,No.1,Feb. 2001).

§E.S.Savas , "Privatization In Post-Socialist Countries" , ***Public Administration Review,(PAR)*** (New York: City Univeeresity, Vol. 52, No.6,Nov.-Dec.1992).

§Gordan E. Greenley, "Forms Of Market Orientation In U.K. Companies" , ***Journal Of Management,*** (Vol. 32 , No.1 , Jan. 1995).

§H. Kent Bown & Others, "Development Prjects: The Engine Of Renwal," ***Harvard Business review,*** (Vol.72 , No.,5 , Sep.-Oct . 1994).

§Jeffrey F.Rayport & John J. Svioklei, "Managing In The Market Space," ***Harvard Business Review,*** (Vol.72 , No.6 , Nov. – Dec . 1994).

§John C. Narver & Stanley F. Slaters, "The Effect Of Mar et Orientation On Business Profitability"

Journal of Marketing, **(Vol. 54, No. 4, October 1990)**

§John H. Dunning & Sumit K. Kundu, "The Internationalization Of The Hotel Lndustry- Some New Findings From A field Study", ***Journal Of interational Business - Management International Review,*** (Gobler Variage , Vol.35,1995/2).

§Joseph F.Durocher & Neil B. Niman ," Information Technology: Management Effectiveness And Guest Services", ***Hospitality Research Journal,*** (Vol. 17, No. 1,1993).

§Larry Chervenak," Hotel Technology At The Start Of The New Millennium", ***Hospitality Research Journal***, (Vol.17, No 1,1993).

§Leon Mann & Others, "A Field Experiment On The Effects Of Benchmarking And Goal Setting On Company Sales Performance", ***Journal Of Management,*** (JAI Press, Vol. 24, No.1 , 1998).

§Marco Iansitex Jonathan West, " Technology Integration : Turning Great Research Into Great Products ,***Harvard Business Review,*** (May – June 1997)

§Maxim Boycko & Others, "ATheory Of Privatization," ***The Economic Journal,*** (Oxford : Royal Economic Society, (Vol. 106, No. 435, 1996)

§Ministry Of Economic & Foreign Trade, ***"Monthly Economic Digest"*** ,(Cairo : Ministry Of Economic & Economic Policy Initiative Consortium (EPIC), Vol.2, No .8, October 2000)

§Ministry Of Tourism," ***World Tourist Arrivals", 1950/1994 ",*** (Cairo: Information (Center, 1996).

§________________*" World Tourist Receipts", 1950/1994 "*,(Cairo : Information Center, 1996).

§________________ ***"Egyptian Tourism In Figures"*** **,**(Cairo : Information Center, 1995 / 1996).

§(Cairo : information Center, 1995 1996).

§Ministry Of Tourism, "***Number Of Visitiors 1994",*** (Cairo : Information Center, 1996).

§____________, "***Egyptian Tourism In Figures",*** (Cairo : Information Center, 1990 / 1991).

§Organization Mundial Del Turismo, ***"Accommodation Management Contracts"***, (Madrid : AVDA Del Generalisiomo, OMT. WTO, Bto., No. 59,16 May-June 1977)

§Pamelak Cook, "Corporate Communications Responds To A President's Style" ,***Personnel***, (Vol. 68, No 5, May 1991).

§Paul Streeten, "Obstacles To Private Foreign Investments In The LDC ", ***Columbia Journal Of World Business,***(Vol. 1, No. 3 May – Junes 1970)

§Regina Fazio Maruca, "The Right Way To Go Global", ***Harvard Business Review,*** (Boston: Harvard College, Vol. 72, No. 2, March – April 1994)

§Roger Blanpain, "Why New Skills Are Needed To Beat The Threat Of Global Competation", ***Personnel Management,*** (vol. 26, No.5, May 1994)

§Royal Worcester, "A key Development Role Training And Personnel In Quality Driven Business", ***Personnel Management,*** (Vol. 26, No 6, June 1994)

§Sheryl Fried & Emily Richardson, "Total Quality Management : Should Hospitality Programs Teach It? , ***Hospitality & Tourism Educator ,*** (U.S.A. :

Councilon Hotel & Restourant & Institutional Education,Vol. 6, No1, Winter 1994).

§Sven Olaf Hegestad & Ain New Port, ***Management Contracts- Main Features And Design Issues",*** (Washington : The World Bank, Vol. 22, No.65, July 1990)

§Thomas O. Jones & W. Earl Sasser , Jr., Why Satisfied Customers Defect, ***Harvard Business Rivew,*** (Vol. 73, No. 6, Nov- Dec. 1995).

§Walter Van Waterschoot & Christophe Van DenBulte, "The 4th Classification Of The Marketing Mix Revisited, ***Journal Of Marketing*** (Vol. 56, October 1992).

ثالثا : مراجع الشبكة الدولية :

- **http://arabproject.net/vb/index.php**
- **http://www.kenanaonline.com/page/4428**
- **http://www.sedo.org/index_a.asp**
- **http://www.pathways.cu.edu.eg/subpages/sme-engine.htm**
- **http://www.moheet.com/show_news.aspx?nid=15077&pg=58**
- **http://www.m3loma.com/vb/forumdisplay.php?f=15**